



Aalto-yliopisto  
Insinööritieteiden  
korkeakoulu

## **Vuokralaisedustuspalveluiden markkinat Suomessa**

Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulun  
maankäyttötieteiden laitoksella tehty diplomityö

Espoo, maaliskuu 2013

Niina Ounasvuori

Valvoja: Professori Seppo Junnila  
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Matti Christersson

Aalto-yliopisto  
Insinööritieteiden korkeakoulu  
Maankäyttötieteiden kirjasto



---

**Tekijä** Niina Ounasvuori

---

**Työn nimi** Vuokralaisedustuspalveluiden markkinat Suomessa

---

**Laitos** Maankäyttötieteiden laitos

---

**Professuuri** Kiinteistöliiketoiminta

---

**Professuurikoodi** Maa-20

---

**Työn valvoja** Professori Seppo Junnila

---

**Työn ohjaaja** DI Matti Christersson

---

**Päivämäärä** 3.3.2013

---

**Sivumäärä** 88 + 17

---

**Kieli** suomi

---

## Tiivistelmä

Suomalaisten kiinteistömarkkinoiden kansainvälistyminen, uusien konsulttitalojen astuminen markkinoille aiemmin tuntemattomine palvelumalleineen sekä monikansalliset asiakkaat vaativine tarpeineen, ovat mahdollistaneet kiinteistöihin liittyvien asiantuntijapalveluiden voimakkaan kasvun. Myös vuokralaisedustuspalvelut ovat 2000-luvun alun aikana rantautuneet Suomeen, mutta niiden käyttö ei kuitenkaan ole vielä levinnyt kovinkaan laajalle. Vuokralaisedustuksessa konsultti ajaa vuokralaisen toimeksiannosta vuokralaisen etua uudelleensijoittumistilanteessa, uuden yrityksen sijoittumisen tai vuokrasopimuksen uusimisen yhteydessä.

Työssä tutkittiin vuokralaisedustuspalveluiden toimialaa ja markkinatilannetta Suomessa. Ensinnäkin kartoitettiin tarjontaan liittyviä kysymyksiä, kuten palveluntarjoajia, palvelumalleja ja -prosesseja sekä ansaintalogiikkaa. Toisekseen selvitettiin kysyntää perehtymällä asiakkaisiin ja heidän tietoisuuteensa palvelusta, sekä tyypillisiin uudelleensijoittumisen aikana nouseviin haasteisiin ja palvelutarpeisiin. Lisäksi tutkittiin markkinatilannetta toimeksiantojen avulla sekä selvittämällä nykytilanteen haasteita ja tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 25, ja niissä haastateltiin kahdeksaa vuokralaisedustuspalveluita tarjoavien konsulttiyritysten asiantuntijaa kuudessa haastattelussa ja sekä yhdeksäätoista vuokralaisorganisaation edustajaa kahdeksassatoista eri yrityksessä. Lisäksi palvelutarpeiden syvälliseksi ymmärtämiseksi analysoitiin 136 yrityksen vastaukset kattavaa kyselytutkimusta.

Suomessa kaupalliseen näkökulmaan fokusoituneita vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat kansainväliset konsulttitalot pääosin kansainvälisille ja suurille organisaatioille, jotka ovat tottuneet käyttämään palvelua kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan. Sen sijaan kotimaisten yritysten tietoisuus palvelusta näyttäisi olevan verrattain heikohkoa, ja pääasiassa tilavaihtoehtojen kartoittamisessa ja arvottamisessa koettu palvelutarve ei välity konsulteille. Vaikka vuokralaista edustavan konsultin rooli on perusteltua niin kirjallisuuden kuin haastattelujenkin perusteella, on Suomessa toimeksiantojen määrä jäänyt suhteellisen vähäiseksi, noin viiteenkymmeneen vuodessa. Tulevaisuudessa kasvua ja palvelukonseptin laajentumista on kuitenkin perusteltua odottaa kotimaisten yritysten tietoisuuden kasvaessa markkinoinnin ja onnistumistarinoiden kautta sekä ulkoistamisen yleistyessä.

---

**Avainsanat** Vuokralaisedustus, Vuokralaisedustuspalvelut, Vuokralaisneuvonanto, TenRep, Uudelleensijoittuminen

---



---

**Author** Niina Ounasvuori

---

**Title of thesis** Tenant Representation –The Finnish Market

---

**Department** Department of Real Estate, Planning and Geoinformatics

---

**Professorship** Real Estate Business

---

**Code of professorship** Maa-20

---

**Thesis supervisor** Professor Seppo Junnila

---

**Thesis advisor** M.Sc. (Tech.) Matti Christersson

---

**Date** 3.3.2013

---

**Number of pages** 88+17

---

**Language** Finnish

---

## Abstract

Rapid growth in the real estate consultancy sector has been made possible by the recent internationalisation of the Finnish real estate market, new entrants in the consulting business with previously unknown business models and international customers with varied and complex needs. In the early 21st century, consultancy companies operating in the Finnish market have also started to offer tenant representation services, although their use is not widespread as of yet. Tenant representation is referred to as an arrangement whereby a prospective tenant engages a real estate broker as its exclusive agent in a relocation, lease renegotiation or location selection process.

The aim of this study was to examine the tenant representation business and its market situation in Finland. Initially, questions concerning the supply, such as service providers, their service concepts and processes, as well as the revenue generation models were surveyed. Demand was researched from a customer point of view, analysing their awareness and conception of tenant representation, service needs and typical challenges they face during relocation. Additionally, tenant representation mandates, current challenges and possible future developments were examined to create an extensive picture of the market situation.

The study was conducted as a literature review and a series of themed interviews. In total, 25 interviews were held, in which 6 real estate professionals and 19 representatives of tenant organisations were interviewed. In addition, a dataset covering answers from 136 companies was analysed in order to form a profound understanding of tenants' needs in relocation and lease renegotiation processes.

In Finland, international consultants provide mainly international and large tenant organisations with tenant representation services usually focused on finding suitable premises and assisting in lease negotiations. Awareness among domestic companies seems to be relatively weak, and as a result, the companies are unable to engage the tenant representation consultants. Even though the role of an agent representing the tenant is well recognised in literature and confirmed in the interviews, the amount of mandates in Finland has stayed at a comparatively low level, around fifty annually, and several growth obstacles were identified in this study. However, the outlook of tenant representation in Finland could be described as positive, as the awareness pervades and outsourcing in general becomes more common. In addition, the service concept is most likely being developed to be more comprehensive in the future.

---

**Keywords** Tenant Representation, TenRep, Relocation services, Relocation Management, Occupier Representation, Relocation

---

## Alkusanat

Tämä tutkimus toteutettiin osana Real Estate Research -tutkimusryhmän ”Uudelleensijoittumisen prosessit ja vaikuttavuus” -tutkimusprojektia (Relocation Processes and Business, REPBU), jossa tutkitaan uudelleensijoittumisen kriteereitä, vaikutuksia ja vuokralaisille tarjottavien palveluiden markkinatilannetta Suomessa.

Haluan kiittää kaikkia tahoja, jotka mahdollistivat tämän tutkimuksen tekemisen. Erityiskiitos kuuluu kaikille haastatelluille, jotka käyttivät arvokasta aikaansa vuokralaisedustuspalvelumarkkinoiden kartoittamiseksi.

Haluan lisäksi kiittää ohjaajani Matti Christerssonia sekä valvojaani Seppo Junnilaa asiantuntevasta ohjauksesta ja arvokkaista kommentteista. Lisäksi kiitän koko REPBU:n projektitiimiä tuesta ja kannustuksesta, sekä projektin johtoryhmää inspiraatiosta, opintomatka-seurasta sekä mahtavasta ideoinnista ja kommentoinnista työhöni liittyen.

Lopuksi esitän lämpimimmät kiitokseni perheelleni ja ystävilleni kannustuksesta ja tuesta niin tämän diplomityön tekemisen kuin koko opiskelujenikin ajan.

Espoo 3.3.2013  
Niina Ounasvuori

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä suomeksi

Tiivistelmä englanniksi

Alkusanat

Sisällysluettelo

Käsiteluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	3
1.3	Tutkimusongelma	3
1.4	Tutkimuksen rajaus	3
1.5	Tutkimusmetodologia	4
1.5.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen ideologia	4
1.5.2	Haastateltavien valinta	7
1.5.3	Haastattelumateriaalin analysointi ja tulkinta	7
1.6	Tutkimuksen rakenne	8
2	Uudelleensijoittuminen	10
2.1	Uudelleensijoittumisen syyt	10
2.2	Muuttoherkkyys	12
2.3	Päätöksenteko ja kriteerit	13
2.4	Tilavalinta prosessina	18
2.5	Uudelleensijoittumiseen liittyvät riskit	19
2.6	Uudelleensijoittumisen vaikutukset organisaatioon	21
2.6.1	Taloudelliset vaikutukset	21
2.6.2	Sosiaaliset vaikutukset	22
2.6.3	Ympäristölliset vaikutukset	23
3	Kiinteistöihin liittyvät asiantuntijapalvelut	24
3.1	Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet ja tarve asiantuntijapalveluille	24
3.2	Kiinteistöihin liittyvät palvelut	26
3.3	Kiinteistöjen välityspalvelut	28
3.4	Agentti-päämies –teoria välityspalveluissa	29
3.5	Perinteisten välityspalveluiden ongelmat	30
4	Vuokralaisedustuspalvelut	33
4.1	Määritelmä ja termistö	33
4.2	Vuokralaisedustuksen ja toimitilavälityksen erot	34
4.3	Vuokralaisedustuksen palvelut	35



4.3.1	Perinteinen vuokralaisedustus	36
4.3.2	Vuokralaisen tiloihin kohdistuvien tarpeiden määrittely	36
4.3.3	Markkina-analyysi, tilatarjonnan kartoittaminen ja sopivan tilan etsiminen	37
4.3.4	Vuokrasopimusneuvottelut	37
4.3.5	Strateginen neuvonanto	39
4.3.6	Nykyisten vuokrasopimusten analyysi	40
4.3.7	Vuokrasopimukseen liittyvä juridinen neuvonanto	41
4.3.8	Sopimusten hallinta	41
4.3.9	Muuttoprojektin ja tarvittavien palveluiden johtaminen	41
4.4	Vuokralaisedustuksen prosessi	41
4.5	Palkkiorakenne ja agentti-päämies -ongelma	44
5	Vuokralaisedustuspalveluiden tarjonta Suomessa	47
5.1	Vuokralaisedustuksen historia ja tausta	47
5.2	Palvelun määritelmä Suomessa	48
5.3	Palveluntarjoajat ja palvelumallit	49
5.4	Palvelun laatu	52
5.5	Asiakaskanavat	53
5.6	Ansaintalogiikka	54
6	Vuokralaisedustuspalveluiden kysyntä Suomessa	56
6.1	Tietoisuus ja mielikuvat	56
6.2	Vuokralaisedustuspalveluita käyttävät asiakkaat	58
6.3	Vuokralaisten palvelutilanteet ja -tarpeet	60
6.3.1	Konsulttien näkemys vuokralaisten palvelutarpeista	60
6.3.2	Asiantuntija-avun etsimisen laukaisevat tekijät	60
6.3.3	Vuokralaisten palvelutarpeet	61
6.3.4	Syyt konsultin ja vuokralaisorganisaation yhteistyön katkeamiselle	66
6.4	Palvelun lisäarvo vuokralaiselle	67
6.5	Vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään vaikuttavat tekijät	69
7	Arvio vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilanteesta Suomessa	71
7.1	Markkinavolyymi	71
7.2	Kilpailu ja alaan vaikuttavat voimat	73
7.3	Nykytilanteeseen liittyvät ongelmat ja haasteet	75
7.4	Markkinatilannetta selittävät tekijät	77
7.5	Kehittymispotentiaali ja tulevaisuus	79
7.6	Vuokralaisedustuspalvelut kansainvälisesti	80
8	Johtopäätökset	82

8.1 Tulokset	82
8.2 Tulosten arviointi ja luotettavuus	86
8.3 Jatkotutkimus	87

## Lähteet

## Liitteet

- Liite 1: Tutkimusongelman määrittelyn työpajaan osallistuneet henkilöt
- Liite 2: Lista haastatelluista konsulteista ja vuokralaisorganisaatioista
- Liite 3: Haastattelurunko vuokralaisedustuspalveluita tarjoaville yrityksille
- Liite 4: Haastattelurunko vuokralaisorganisaatioille
- Liite 5: Atlantassa haastatellut vuokralaisedustuksen asiantuntijat
- Liite 6: Preferenssiaineiston analysointi
- Liite 7: Porterin viiden voiman malli vuokralaisedustuksessa
- Liite 8: Vuokralaisedustuspalvelut kansainvälisesti

## Kuvaluettelo

Kuva 1 Tutkimuksen taustalla vaikuttavat filosofiset maailmankatsomukset Creswelliä (2009, s. 6) mukaillen .....	5
Kuva 2 Sisältöanalyysin vaiheet Tuomea ja Sarajärveä (2004) mukaillen .....	8
Kuva 3 Diplomityön rakenne ja tutkimuskysymysten vastausten sijoittuminen työssä .....	9
Kuva 4 Uudelleensijoittumisen tarpeeseen vaikuttavat tekijät Törnroosia (1997) mukaillen. ....	11
Kuva 5 Toimitilavalintaprosessi Nunnigtonia & Haynesia (2011) mukaillen. ....	18
Kuva 6 Moderni käsitys kiinteistömarkkinoiden toiminnasta Anopia ja Kharlamovaa (2007, s. 26), Pastiroffia (2004, s. 16), Ginströmiä (2011, s. 35) ja RAKLIA (2001) mukaillen. ....	27
Kuva 7 Edustussuhteet perinteisessä toimitilavälityksessä ja vuokralaisedustuksessa .....	30
Kuva 8 Vuokralaisedustuksen ja toimitilavälityksen keskeisimmät erot .....	35
Kuva 9 Vuokralaisedustuksen palvelut.....	35
Kuva 10 Modernin neuvottelun seitsemän peruselementtiä Pfangin ja Wittingin (2008) mukaan. ....	39
Kuva 11 Vuokralaisedustuksen prosessi (TenRep Ry 2011; Tucson Tenant Representation 2012; Hörlin 2011; Morris 2000).....	42
Kuva 12 Vuokralaisedustuspalveluiden määrittelevät tekijät.....	48
Kuva 13 Vuokralaisedustuksen toimeksiantajien tausta vuonna 2010.....	59
Kuva 14 Uudelleensijoittumisen palvelutarpeet .....	63
Kuva 15 Vuokralaisedustuksen toimeksiannot neliöinä ja kappaleina vuosina 2010-2012 .....	72
Kuva 16 Toimeksiannot 2010 pinta-alan mukaan .....	72
Kuva 17 Toimeksiannot 2010 tilatyypeittäin.....	73
Kuva 18 Haastatteluissa esiin nousseet markkinoiden nykytilan ongelmat ryhmiteltynä. Suluissa on ilmoitettu määrä, kuinka monessa haastattelussa yksittäinen näkökohta nousi esille .....	77

## Taulukkoluettelo

Taulukko 1 Uudelleensijoittumisen syyt ja muuttoherkkyys teorian ja empirian mukaan..	13
Taulukko 2 Päätöksenteon kriteereiden painottuminen kokonaisuuteen ja vaiheittain Louwia (1998) mukaillen.....	17
Taulukko 3 Työntekijöiden muuttohalukkuuteen vaikuttavat tekijät Feldmania & Bolinoa (1998) mukaillen.....	21
Taulukko 4 Vuokralaisedustuspalveluista käytettävä termistö on runsas (Newsec Finland Oy 2007). .....	33
Taulukko 5 Erilaisin perustein määräytyvien palkkioiden edut ja haitat.....	46
Taulukko 6 Vuokralaisedustuspalveluiden palveluntarjoajat ja vuosi, josta alkaen kukin yritys on tarjonnut palvelua .....	49



# Käsiteluettelo

## **KIBS**

Knowledge intensive business services eli tietointensiiviset palvelut, joille on tyypillistä korkea räätälöinnin aste projektista toiseen. Palveluntuottajilta vaaditaan laajaa äänettömän tiedon hallintaa, ja palveluiden parissa työskenteleviltä vaaditaan usein korkeaa koulutusta. Palveluiden tuottaminen ja toivottuun lopputulokseen päätyminen vaativat osapuolilta läheistä yhteistyötä ja luottamusta. (Toivonen 2004, s. 50)

## **Kiinteistöihin liittyvät asiantuntijapalvelut**

Ammattimaisia neuvoja sisältävät kiinteistön käyttöä, sijoittamista tai kehittämistä koskevat palvelut, jotka liittyvät kiinteistöjen markkinointiin, hallinnointiin ja arviointiin. (D'Arcy 2005)

## **Myynti- ja takaisinvuokrausjärjestely**

Tilanne, jossa vuokralainen myy sijoittajalle toimitilansa ja tekee transaktion yhteydessä vuokrasopimuksen sijoittajan kanssa.

## **Relokaatio**

Ks. uudelleensijoittuminen

## **Toimitilavälitys**

Toimitilavälitys on toimitilan omistajalle suunnattu palvelu, jonka tarkoituksena on löytää tilaan sopiva vuokralainen ja saattaa tilan omistaja ja potentiaalinen vuokralainen yhteen. Toimitilavälityksessä toimeksiantaja ja palkkion maksaja on tilan omistaja.

## **Uudelleensijoittuminen (eng. relocation)**

Uudelleensijoittumisella tarkoitetaan yrityksen tai yrityksen osan siirtämistä uusiin toimitiloihin.

## **Vuokralaisedustus (eng. Tenant Representation)**

Uudelleensijoittumiseen, uuden yrityksen sijoittumiseen tai nykyisen vuokrasopimuksen uusimiseen liittyvä taloudellinen tai kaupallinen neuvonantopalvelu, jossa konsultti edustaa vuokralaista tämän toimeksiannosta.

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisaatio on eräs aikamme puhutuimmista ilmiöistä ja sen vaikutukset näkyvät lähes jokaisella elämän osa-alueella. Globalisaation vaikutukset kanavoituvat kiinteistömarkkinoihin erityisesti vaikkapa kaupunkien ja alueiden välisen kilpailun lisääntymisenä, vuokralaisorganisaatioiden kansainvälistymisenä ja kansainvälisenä sijoittumisena, ulkomaisten sijoittajien tulona kotimaisille sijoitusmarkkinoille ja paikallisen osaa-mistarpeen korostumisena, mikä näkyy erityisesti kiinteistöihin liittyvien palveluiden tarpeen kasvussa. Toisaalta kansainvälistyminen tuo kiinteistömarkkinoiden toimijoiden ulottuville erilaisia toimintamalleja, jotka leviävät maiden välillä. (Falkenbach 2010, s. 7)

Euroopassa kiinteistömarkkinoiden kansainvälistyminen on ollut erittäin nopeaa. On esimerkiksi esitetty arvioita, joiden mukaan toteutettavista kiinteistökaupoista jopa kaksi kolmannesta tapahtuu nykyään maiden välillä, ja enää vain kolmannes transaktioista on kotimaisia. Toisaalta kansainvälistyminen ei ole koskenut vain perinteisiä suuria markkinoita, vaan vaikutukset ovat näkyneet myös pienemmillä ja vähemmän kypsemillä markkinoilla, kuten Pohjoismaissa ja Itä-Euroopassa. (Jones Lang LaSalle 2009) Transaktioiden lisäksi kansainväliset palveluntarjoajat raivaavat jalansijaa uusilla markkinoilla, ja vuokralaiset ottavat sijoittautumispäätöksissään huomioon vain kotimaansa sijaan vaikkapa koko Euroopan.

Myös Suomen kiinteistömarkkinat ovat kansainvälistyneet merkittävästi 2000-luvulla, mikä on johtanut sijoittajien strategioiden ja toimien monipuolistumiseen, markkinoiden koon kasvuun, läpinäkyvyyden ja likviditeetin parantumiseen sekä kiinteistöihin liittyvien palvelumarkkinoiden selvään kasvuun (Falkenbach & Toivonen 2010). Lisäksi Toivonen (2011, ss. 132-143) mainitsee kansainvälistymisen tärkeimmiksi vaikutuksiksi Suomen kiinteistömarkkinoihin toimijoiden globaalin sijoittumisen, tilankäyttäjien kansainvälistymisen, epäsuorien kiinteistösijoitusten kasvun sekä globaalien palveluntarjoajien tulon markkinoille.

Palvelutarjonnan saralla kansainvälistyminen on vaikuttanut erityisesti kiinteistöihin liittyviin asiantuntijapalveluihin (Falkenbach & Laatikainen 2009). Markkinakäytäntöjen ja -prosessien monimutkaistuminen tietomäärien lisääntyessä jatkuvasti tekee omalta osaltaan toimijat aiempaa riippuvaisemmiksi kunkin erityisalan osajista. Kansainvälisten toimijoiden käyttäessä neuvonantajia kansainvälisten toimintatapojen mukaisesti myös kotimaisilla toimijoilla on kasvava tarve turvata oma asemansa ja kääntyä vastavasti omien neuvonantajiensu puoleen. Toisaalta Toivosenkin (2011) analysoimat muutokset ja niiden vaikutukset, kuten organisaatioiden toiminnan tehostaminen ja kustannussäästöjen etsiminen, ovat vaikuttaneet asiantuntijapalveluiden kysynnän kasvuun.

Kansainvälistymisestä huolimatta Suomen markkinoilta ovat pitkään puuttuneet vain vuokralaistahon etua ajavat neuvonantajat, sillä kasvanut palveluntarjonta on suunnattu lähinnä kiinteistönomistajalle tai heidän edustajilleen, jotka tarvitsevat neuvonantopalveluita transaktioissa, tilojen vuokraamisessa ja kiinteistöomaisuutensa ylläpidossa ja hallinnoinnissa (Laatikainen 2007).



Useimmiten kiinteistömarkkinoiden ulkopuolella operoiva vuokralaistaho voisi saada merkittävää lisäarvoa kiinteistömarkkinoiden toimintaan ja tapoihin perehtyneeltä konsultilta erityisesti määritellesään tarpeitaan toimitilansa suhteen ja etsiessään uutta toimitilaansa. Erityisosaamista prosessissa vaaditaan erityisesti kiinteistöstrategian ja organisaation strategian linkittämisessä, toimitilaan kohdistuvien tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyssä, tilatarjonnan kartoittamisessa, tilan etsinnässä sekä vuokrasopimusneuvotteluissa. (TenRep Ry 2011)

Tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyn sekä uuden toimitilan etsinnän sisältävä uudelleensijoittumisprosessi on monimutkainen ja suhteellisen harvoin väliajoin toteutettava muutos, joka määrittelee organisaation toimintakykyyn ja –ympäristöön vaikuttavia tekijöitä pitkälle tulevaisuuteen. Tällä hetkellä suurin osa organisaatioista hoitaa uudelleensijoittumisprosessin itse ja organisaatiot kokevat, että uudelleensijoittumiseen erikoistuneen konsultin palkkaaminen on vain suuri kustannuserä. Koska palveluiden lisäarvoa ei tunnisteta, markkinoilla vallitseekin ”tee se itse” –henki. (Rothe, Christersson & Putto 2012) Tyypillisesti uudelleensijoittumisprosessiin valjastetaan yrityksen johto, joka muiden tehtäviensä ohella yrittää tutustua kiinteistömarkkinoihin ja niiden toimintamalleihin. Asiantuntevan otteen puuttuessa muutosprosessista katoaa punainen lanka ja vetovastuusta syntyy epätietoisuutta. Prosessi hidastuu ja altistuu virheille, joilla saat- taan olla kauaskantoisia vaikutuksia organisaatioon niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisestikin. (TenRep Ry 2011)

Vuokralaisedustuksen saralla Suomen markkinoilla on merkittävä kehittämispotentiaali. Vuosittain uusiin tiloihin muutetaan 400 000 m<sup>2</sup> edestä pelkästään pääkaupunkiseudulla (KTI 2010), mutta vain pienessä osassa muutoista käytetään apuna uudelleensijoittumiseen erikoistunutta konsulttia. Vuokralaisedustuksen toimeksiantojen määrä oli koko Suomessa vuonna 2010 vain 51 kappaletta, mikä vastaa noin 140 000 neliötä (TenRep Ry 2011).

Palveluiden selvästä tarpeesta ja kehityspotentialista huolimatta akateeminen tutkimus uudelleensijoittumiseen sekä siihen kytkeytyviin (mahdollisiin) palveluihin liittyen on melko rajoittunutta niin suomalaisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Aiheeseen liittyvää tutkimusta löytyy kansainvälisellä tasolla lähinnä perinteisten välityspalveluiden ja uudelleensijoittumisen sosiaalisen näkökulman osalta. Suomessa kiinteistömarkkinoiden kansainvälistymisen innoittamana on jonkin verran tutkittu kiinteistöihin liittyvien asiantuntijapalveluiden kysynnän kasvua vaikutuksineen. Falkenbach (2010) ja Toivonen (2011) ovat tehneet uranuurtavaa työtä selvittäessään kansainvälistymisen ja muut- osvoimien vaikutuksia Suomen kiinteistömarkkinoihin. Tämän työn kannalta tärkein globalisaation vaikutus on palvelumarkkinoiden kasvu, jota ovat diplomitoissään selvi- telleet yleisellä tasolla Kaisa Laatikainen (2007) ja taloudellisten transaktiopalveluiden näkökulmasta Henrica Gingström (2011). KTH:ssa opiskellut Madeleine Hörlinin (2011) tutki lopputyössään vuokralaisedustuspalveluiden markkinoiden tilaa Pohjois- maissa, mutta erityisesti kuitenkin Ruotsissa. Muutoin painettua akateemista tietoa vuokralaisedustuspalveluista Suomessa ei juurikaan löydy. Tämä tutkimus antaa uusia näkökulmia suomalaisten kiinteistömarkkinoiden kansainvälistymisen seurauksena kas- vaneeseen asiantuntijapalveluiden kysynnän kasvuun perehtymällä vuokralaisille tarjot- taviin edustuspalveluihin.



## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän diplomityön tarkoituksena on uudelleensijoittumisprosessiin liittyvien, vuokralaisille tarjottavien kaupallisten neuvonantopalveluiden toimialalogiikan nykytilanteen selvittäminen ja kehityspotentiaalin tunnistaminen. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia uudelleensijoittumisprosessiin liittyviä palveluita, joihin yleisesti viitataan termeillä tenant representation tai vuokralaisedustus, vuokralaisille Suomen markkinoilla tarjotaan sekä minkälainen kyseisten palveluiden kysyntätilanne ja tarve tällä hetkellä on.

Tarjonnan ja kysynnän selvittämisen lisäksi tutkimuksessa pyritään luomaan kokonaiskuva vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilanteesta sekä analysoimaan, mitkä tekijät selittävät markkinatilannetta ja minkälaiden tekijät vaikuttavat vuokralaisedustuspalvelumarkkinoiden kehittymiseen ja kasvamiseen. Analyysin tueksi selvitetään, minkälaista lisäarvoa vuokralaiset mahdollisesti kokevat saavansa asiantuntijapalveluita käyttämällä sekä millaisille palveluille erityisesti olisi vuokralaisorganisaatioiden keskuudessa kysyntää. Tutkimuksessa pyritään myös kuvaamaan, minkälaisia ongelmia markkinatilanteeseen ja palveluihin tällä hetkellä liittyy ja mikä palveluiden kehityspotentiaali on.

## 1.3 Tutkimusongelma

Tämän diplomityön tutkimusongelman määrittelemiseksi järjestettiin asiantuntijatyöpaja, jossa eniten tutkimusta tarvitsevat vuokralaisedustuksen osa-alueet määriteltiin. Asiantuntijatyöpaja järjestettiin 3.2.2012 ja paikalla olivat edustettuina seuraavat alan asiantuntijat: Tomi Ventovuori (Newsec), Heikki Miettinen (Newsec), Teea Luotojärvi (Jones Lang LaSalle), Hanna Lamadon (DTZ) ja Minna Maartola (Helsingin kaupunki).

Keskustelun pohjalta tämän työn tavoitteena on vastata kolmeen pääkysymykseen sekä niistä johdettuihin alakysymyksiin.

1. Minkälainen vuokralaisedustuspalveluiden tarjonta Suomen markkinoilla on?
  - Minkälaisia toimijoita markkinoilla on?
  - Minkälaisia palvelumalleja ja palveluita Suomen markkinoilla on?
  - Minkälainen on tyypillinen palveluprosessi?
2. Mikä palvelukysynnän markkinatilanne Suomessa on?
  - Minkälaiset vuokralaiset/organisaatiot käyttävät palveluita?
  - Minkälaisille palveluille on/olisi kysyntää?
  - Minkälaista lisäarvoa vuokralaisorganisaatiot saavat käyttämällä palvelua?
3. Miten vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilannetta voidaan luonnehtia?
  - Minkäkokoiset suomalaiset markkinat ovat?
  - Minkälainen kilpailutilanne vuokralaisedustuspalveluiden markkinoilla on?
  - Mitä ongelmia ja haasteita nykytilanteeseen liittyy, ja miten tilannetta voidaan selittää?

## 1.4 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa vuokralaisedustuspalveluilla tarkoitetaan sellaisia uudelleensijoittumiseen ja vuokrausprosessiin liittyviä taloudellisia neuvonantopalveluita, joita tarjo-

taan vuokralaisille. Sellaiset neuvonantopalvelut, jotka liittyvät tilojen ostamiseen, myymiseen sijoittajalle (myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyt) tai omaan taseeseen rakentamiseen, on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Periaatteessa näissäkin työn ulkopuolelle rajatuissa palveluissa edustetaan vuokralaista ja etsitään heidän näkökulmastaan parasta ratkaisua, mutta ne kuuluvat tähänhetkessä markkinakäytännössä enemmän rakennuttamiskonsultoinnin ja transaktiokonsultoinnin piiriin kuin vuokralaisedustukseen. Muuhun kuin taloudelliseen neuvonantoon liittyvät palvelukokonaisuudet on rajattu työn ulkopuolelle, mutta periaatteessa vuokralaisedustuspalveluita tarjoava neuvonantaja voi tarjota kokonaisvaltaisia palvelupakettia koordinoimalla kaikkia uudelleensijoittumiseen ja muuttoon liittyviä palveluita, kuten muuttopalveluita, sisustus suunnittelua ja muutostöiden valvontaa.

Vuokralaisedustuspalveluissa neuvonantaja on vain ja ainoastaan vuokralaisen edustaja ja ajaa tämän etuja läpi koko toimeksiantoprosessin. Puhtaassa vuokralaisedustuksessa sekä toimeksiantaja että palkkionmaksaja on vuokralainen, jolloin konsultille ei synny intressiristiriitaa. Perinteisesti toimitilojen välityspalvelut ovat olleet omistajakeskeisiä, koska perinteisen välittäjän tehtävänä on löytää omistajan tilaan vuokralainen. Myös palkkion maksajana on perinteisesti ollut tilan omistaja.

Vuokralaisedustuspalvelut voivat liittyä sekä uudelleensijoittumisprosessiin että jo olemassa oleviin tiloihin liittyvien vuokrasopimusten uudelleen neuvottelutilanteisiin. Jo olemassa oleviin tiloihin liittyviä vuokrasopimusten uudelleen neuvotteluja ei haluttu rajata työn ulkopuolelle, koska periaatteessa toimitiloihin kohdistuvien tarpeiden muuttuessa jääminen vanhoihin toimitiloihin tarvittavin muutoksin voi olla yhtä hyvä vaihtoehto ja konsultin pätevä suositus kuin muuttaminen uusiin tiloihin.

Tässä työssä vuokralaisedustuspalvelut on rajattu liittymään toimistotiloihin, ja siten esimerkiksi varasto-, logistiikka- ja kauppapaikkatilat on rajattu työn ulkopuolelle. Rajautuminen pelkkiin toimistoihin on perusteltua, koska kaikki vuokralaisedustusta tarjoavat konsultit ovat määritelleet asiakkaikseen toimistokäyttäjät. Toisaalta toimistotiloihin rajoittumista vahvistaa se, että vaikkapa vähittäiskaupan puolella tyypillisesti käytetään kauppapaikkakonsultteja tai hankitaan omat ammattilaiset organisaation sisälle vastaamaan sijoittumispäätöksistä.

Tutkimus on rajattu koskemaan Suomea, mutta kirjallisuuskatsauksessa tukeudutaan pääosin kansainväliseen materiaaliin. Projektin, johon tämä diplomityö tehtiin, osalta tehtiin myös kaksi opintomatkaa, joista toinen suuntautui Yhdysvaltoihin ja toinen Itävaltaan. Yhdysvalloissa suoritettiin neljä asiantuntijahaastattelua ja Itävallassa tutustuttiin tarkemmin yhteen, Wienin markkinoita hallitsevaan vuokralaisedustuspalveluita tarjoavaan yritykseen tarkoituksena hankkia ymmärrystä kyseisten maiden käytännöistä ja markkinatilanteesta. Näiden opintomatkojen tuloksia esitellään lyhyesti tämän diplomityön empiirisessä osuudessa.

## 1.5 Tutkimusmetodologia

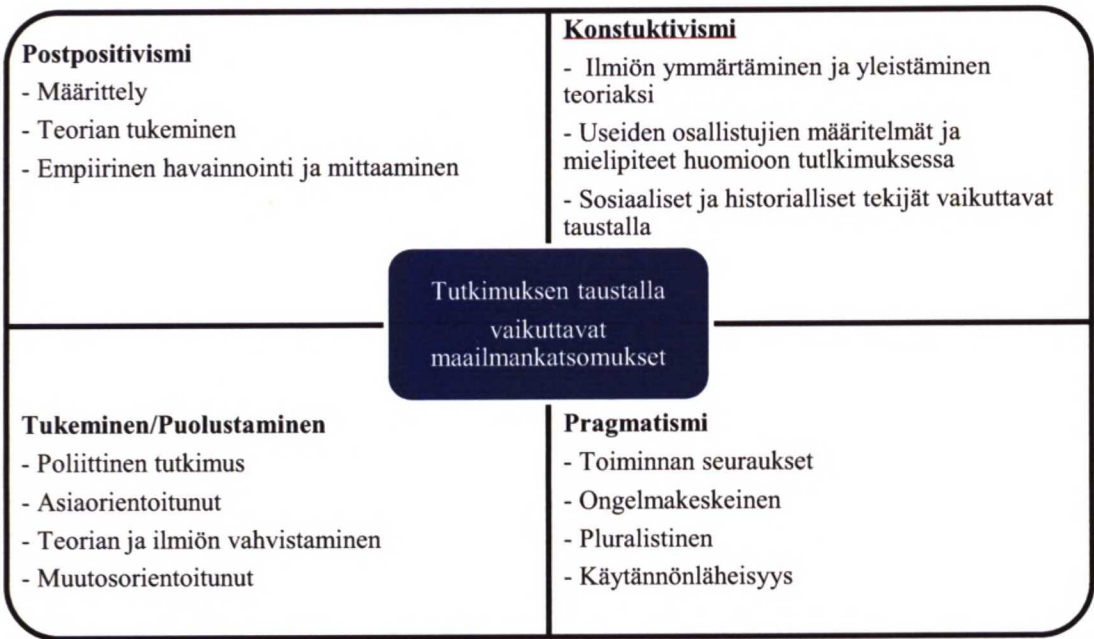
### 1.5.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen ideologia

Creswell (2009, s. 3) jakaa tutkimusmenetelmät kolmeen pääluokkaan: kvalitatiiviset menetelmät, kvantitatiiviset menetelmät ja yhdistelmämenetelmät. Kvalitatiiviset menetelmät yhdistetään usein sanojen ja avoimien kysymyksien käyttämiseen, kun taas kvan-



titatiiviset menetelmät mielletään numeroiden ja suljettujen kysymysten kanssa työskentelyyn. Yhdistelmämenetelmissä on elementtejä molemmista edellä mainituista menetelmistä.

Valittaessa näiden kolmen pää tutkimusmenetelmän välillä on olennaista tunnistaa tutkimuksen taustalla vaikuttava filosofinen maailmankatsomus. Postpositivismi, konstruktivismi, pragmatismi ja puolustaminen/tukeminen edustavat erilaisia filosofisia maailmankatsomuksia. (Creswell 2009, s. 6) Tämä tutkimus istuu parhaiten konstruktivistiseen maailmankatsomukseen, jossa olennaista on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen sekä yleisten suuntaviivojen vetäminen. Toisaalta konstruktivistiseen maailmankatsomukseen nojaava tutkimus myös luottaa niin paljon kuin mahdollista tutkimukseen osallistuvien yksilöiden näkemyksiin sekä tutkijan tekemiin tulkintoihin.



Kuva 1 Tutkimuksen taustalla vaikuttavat filosofiset maailmankatsomukset Creswelliä (2009, s. 6) mukaillen

Konstruktivistiseen maailmankatsomukseen sopii parhaiten kvalitatiivinen tutkimus, joka siten valittiin myös tämän tutkimuksen menetelmäksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on etsiä merkitystä ja rakentaa ymmärrystä ilmiölle tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden näkemyksien perusteella. (Creswell 2009, s. 17) Tämän diplomityön kannalta kvalitatiivisen tutkimuksen suurin etu on se, että se on luonteeltaan tutkivaa ja selvittävää. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on hyödyllistä, kun tutkittavana olevasta asiasta on niukasti tietoa ja kun tutkija ei tiedä, mitkä ilmiön muuttujat ovat tärkeitä.

Lisäksi Creswell (2009, ss. 11-15) suosittelee kuhunkin maailmankatsomukseen ja pää tutkimusmenetelmään soveltuvia tutkimusstrategioita sekä metodeja. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyvät strategiat (fenomenologia, etnografia, narratiivit, case-tutkimukset) soveltuvat parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Myös tiedon keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan valittiin kvalitatiivisia metodeja kuten avoimia kysymyksiä.



Edellä esitettyjen perusteluiden tukemana tämä tutkimus päätettiin toteuttaa kirjallisuuskatsauksen, puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja case-yritysten avulla. Jo olemassa oleva tieto pystyttiin parhaiten kartoittamaan tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen. Kirjallisuustutkimuksen avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskäsitys uudelleensijoittumisen konseptista sekä tarjolla olevista prosessiin liittyvistä palveluista kansainvälisillä markkinoilla. Toisaalta kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli myös hakea perustietoa vuokralaisedustuspalveluista ja sekä tukea vuokralaisedustuksen palvelukonseptien määrittelemiseksi. Kirjallisuustutkimuksen pääasiallisia lähteitä olivat aiheeseen liittyvät perusteokset sekä tieteelliset artikkelit.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen hyvin soveltuvat haastattelut puolestaan valikoituivat empiirisen osuuden menetelmäksi, koska tiedettiin, että kysymyksessä on vähän tutkittu ja melko tuntematon alue, ja siten vastausten suuntaa oli vaikea tietää etukäteen. Teoria- ja tasolla haastattelut voidaan edelleen jakaa kolmeen pääluokkaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Luokkia toisistaan erottava ominaisuus on käsittelyn yhdenmukaisuus. Lomakehaastattelussa käsittely on täysin yhdenmukaista, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa yhdenmukaisuus puuttuu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 43-47) Puolistrukturoidut teemahaastattelut valittiin empiirisen tutkimuksen osan menetelmäksi, koska haastateltavilta haluttiin mielipiteitä ennalta valittuihin teemoihin rajoittamatta haastateltavia tai haastattelutilannetta kuitenkaan liikaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa tarkoituksena on kysyä kaikilta haastateltavilta samat kysymykset, mutta vastauksia ei ole sidottu ennalta valittuihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Lisäksi teemahaastatteluista puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa kuten vaikkapa syvähaastattelu. Avoimet kysymykset yhdistettynä vuorovaikutuksen syntymiseen tukevat myös konstruktivismista maailmankatsomusta (Creswell 2009, s. 8). Puolistrukturoitu teemahaastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, esittää mahdollisia jatkokysymyksiä, pyytää haastateltavalta lisäperusteluja vastaukseen sekä johdatella keskustelua enemmän suuntaan, johon haastateltavalla on mielenkiintoista annettavaa. (Robson 2002, s. 273)

Suomen vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilanteen selvittämiseksi toteutettiin 25 puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa haastateltiin yhteensä kahdeksaa kiinteistöalan asiantuntijaa kuudessa haastattelussa sekä 19 vuokralaistahon edustajaa 18:ssä yrityksessä. Asiantuntijahaastattelut keskittyivät vuokralaisedustuksen palvelutarjonnan ja -mallien selvittämiseen sekä markkinoiden potentiaalin selvittämiseen ja pohtimiseen. Vuokralaispuolen haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää vuokralaisten tietoisuutta ja mielikuvia vuokralaisedustuksesta, palvelutarpeita uudelleensijoittumisprosessissa, näkemyksiä konsultin prosessiin tuomasta lisäarvosta. Toisaalta vuokralaisia haastattele- malla kartoitettiin ongelmia, joihin törmättiin, kun uudelleensijoittumisprosessi oli toteutettu ilman konsultin apua. Vuokralaispuolen haastattelut toteutettiin osana laajempaa, Relocation Processes and Business –projektiin liittyviä haastatteluja. Uudelleensijoittumisen palveluita koskevat kysymykset upotettiin osaksi koko uudelleensijoittumisprosessia kartoittavaa kysymyspatteristoa.

Haastatteluiden lisäksi vuokralaisedustuspalveluiden kysyntää ja uudelleensijoittumisen palvelutarpeita tutkittiin aineiston avulla, joka oli aiemmin kerätty KTI Kiinteistötieto Oy:n ja Aalto-yliopiston Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimin-



ta ympäristössä – tutkimushankkeeseen (2008-2010). Hankkeen tavoitteena oli analysoida toimistokäyttäjien fyysiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen tilaan liittyviä preferenssejä sekä analysoida niitä markkinainformaation avulla. Organisaatiokyselyssä osa kysymyksistä koski uudelleensijoittumiseen liittyviä asiantuntijapalveluita, joihin liittyviä vastauksia analysoidaan tämän diplomityön luvussa 6. Kysely lähetettiin ensin 173 henkilölle ja vastauksia saatiin 45. Tämän jälkeen kysely lähetettiin uudelleen kaikille yli 50 henkeä työllistävälle yrityksille Suomen suurimmissa kaupungeissa ja saatiin 89 vastausta. Yhteensä kysely lähetettiin 204 kertaa, ja vastauksia saatiin yhteensä 136. (Rothe et al. 2010)

### 1.5.2 Haastateltavien valinta

Otoksen valinnassa voidaan käyttää joko satunnaisuuteen pohjautuvia otoksia (probability samples) tai harkintaan perustuvia näytteitä (non-probability samples). Todennäköisyyslaskennan sääntöihin nojaavissa otantamenetelmissä jokaisen vastaajan todennäköisyys tulla valituksi tiedetään, kun taas harkinnanvaraisissa otantamenetelmissä edellä mainittua ominaisuutta ei tiedetä. Satunnaisuuteen perustuvissa otoksissa voidaan soveltaa tilastotieteellisiä päättelymenetelmiä ja koko joukosta voidaan sanoa jotain edustavan otannan perusteella. Vastaavaa menetelmää ei voida harkintaan perustuvassa otannassa käyttää, joskin tutkija silti voi sanoa jotain yleistävää koko joukosta otoksen perusteella. (Robson 2002, s. 260)

Tässä työssä konsulttipuolen näytteen, eli haastateltavien, valinnassa käytettiin harkintaan perustuvaa valintaa soveltaen tarkoitushakuista otantaa (purposive sampling). Tarkoitushakuinen otanta perustuu tutkijan arvioon haastateltavien edustavuudesta tai asiaan osallisuudesta niin, että päästään tutkimuksen tavoitteisiin. (Robson 2002, ss. 264-265) Tässä tutkimuksessa mukaan valittiin vuokralaisedustukseen perehtyneiden konsulttien etujärjestön TenRep Ry:n kaikista jäsenyrityksistä kokenut edustaja. Koska kaikista palveluita tarjoavista organisaatioista valittiin tutkimukseen edustaja, voidaan todeta, että näyte edustaa markkinoita erittäin hyvin, vaikka onkin kooltaan pieni. Liite 2 listaa haastatellut henkilöt ja heidän asemansa sekä edustamansa organisaatiot tarkemmin. Lisäksi haastateltavien valinnassa konsulttihaastatteluissa sovellettiin lumipallo-otantaa, jossa ideana on ensin löytää muutama edustava haastateltava, jotka nimeävät lisää haastateltavia. Kun uusia haastateltavia ei enää mainita, voidaan varmistua siitä, että näyte on edustava. Toisaalta haastateltavien määrän oikeellisuudesta voitiin varmistua, kun haastatteluissa ei enää merkittävästi ilmennyt uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, s. 60)

Vuokralaisorganisaatiot puolestaan saatiin projektiin mukaan projektissa mukana olleiden yhteistyöyritysten kautta sekä kontaktoimalla Tilastokeskuksen muuttoaineiston mukaan muuttaneita yrityksiä. Yhteistyöyritykset nimesivät projektiin yrityksiä, joiden kanssa projektin tutkijat sopivat haastattelut. Lista vuokralaisorganisaatioista löytyy liitteestä 2. Luottamussyistä vuokralaisorganisaatioiden nimiä tai haastateltuja henkilöitä ei paljasteta, mutta liitteestä löytyy tarkempi kuvaus yrityksen toimialasta, yrityksen koosta sekä muuttaneiden henkilöiden määrästä.

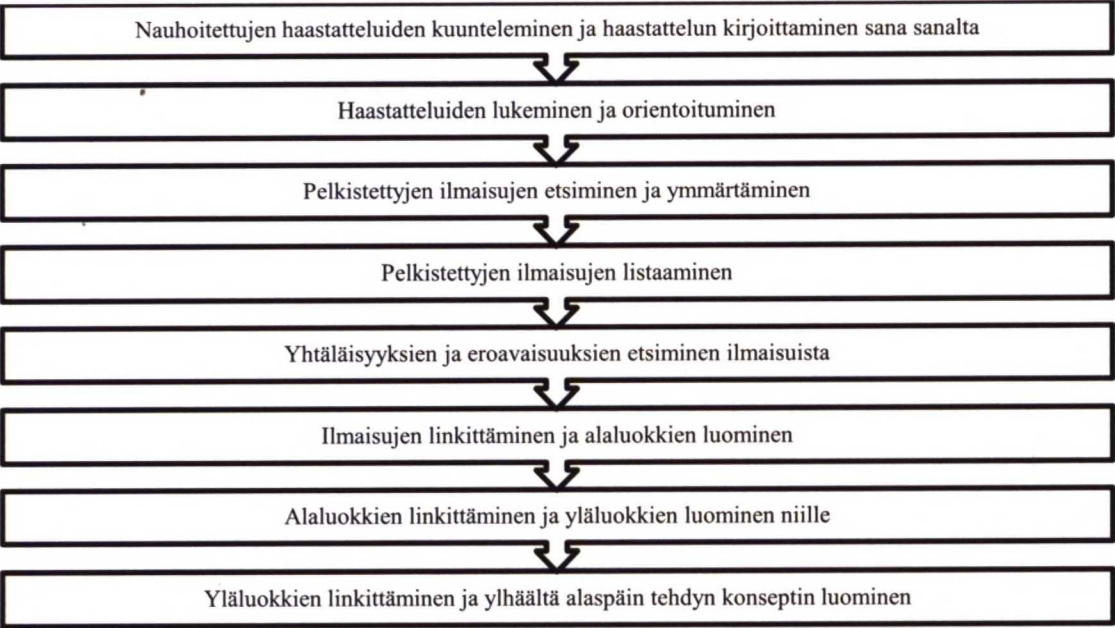
### 1.5.3 Haastattelumateriaalin analysointi ja tulkinta

Haastattelumateriaalin analyysissä sovellettiin kvalitatiivista data-analyysia (qualitative data analysis), joka eroaa kvantitatiivisesta analyysistä siten, että analyysiä ja tulkintaa suositellaan tehtävän samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa. Kvalitatiivisen datan



analysointia ja johtopäätöksiä voidaan tehdä jo haastattelun aikana, jolloin voidaan antaa haastateltavalle mahdollisuus joko hylätä tai vahvistaa tehty johtopäätös. Kvalitatiivisen datan analysoinnissa on muistettava, että usein ei ole olemassa yhtä oikeaa analyysitapaa, vaan rinnakkain voidaan käyttää monia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2004, s. 136). Tässä tutkimuksessa pääasialliseksi analysointimetodiksi valikoitui kuitenkin sisältöanalyysi, jossa haastateltavien kommentit luokitellaan yleisten haastattelumateriaalista nousevien otsikoiden alle (Robson 2002, s. 457). Sisältöanalyysin tarkoituksen on organisoida kerätty data tiiviiseen ja selkeään muotoon menettämättä kuitenkaan datan sisältämää tärkeää infomaatiota. Lisäksi markkinadataa ja konsulttien raportteja käytettiin todentamaan ja vahvistamaan haastatteluissa esille nousseita teemoja.

Sisältöanalyysin suorittaminen voidaan jakaa kolmeen selkeään päävaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisen viitekehyksen luominen. Päävaiheet jakautuvat edelleen pienempiin osavaiheisiin, joita tämän diplomityön aineiston analysoinnissa on sovellettu (Kuva 2). (Tuomi & Sarajärvi 2004)



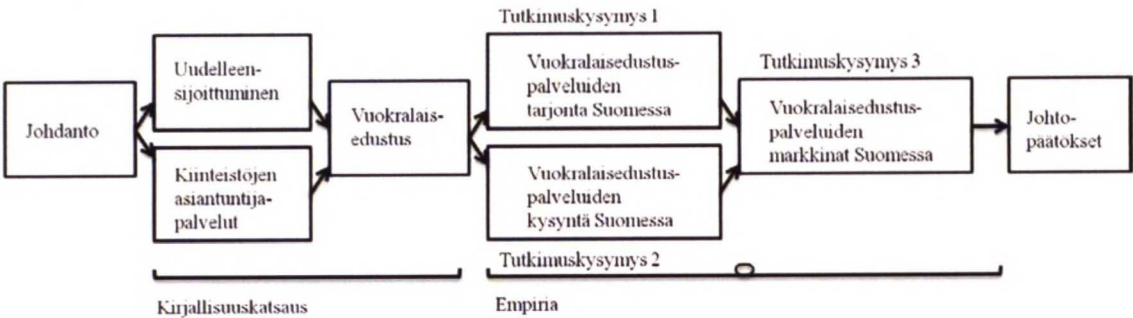
Kuva 2 Sisältöanalyysin vaiheet Tuomea ja Sarajärveä (2004) mukaillen

### 1.6 Tutkimuksen rakenne

Työ jakaantuu kahteen kokonaisuuteen, joista ensimmäinen esittelee kirjallisuuskatsauksen ja toinen empiirisen tutkimuksen tuloksia. Luvut yhdestä neljään kattava ensimmäinen kokonaisuus käsittelee aiheen teoriataustaa ja luo pohjaa Suomen markkinatilanteen ja palvelukokonaisuuksien ymmärtämiselle. Työ lähtee liikkeelle esittelemällä uudelleensijoittumisen teoriaa ja konseptia. Luvussa kaksi käsitellään syitä uudelleensijoittumiselle, pyritään muodostamaan kuva riskeistä sekä vaikutuksista organisaatioon. Lisäksi pohditaan organisaatioiden muuttoherkkyyttä sekä muuton syitä. Toisen luvun tarkoituksena on osoittaa prosessin monimuotoisuus ja vaikutusten pitkäkantoisuus, ja siten etsiä mahdollisia perusteluja konsultin tarpeelle. Kolmannessa luvussa tarkastellaan lyhyesti kiinteistöihin liittyviä asiantuntijapalveluita sekä perinteisiä toimitilavälityspalveluita, joissa neuvonantaja edustaa tilan omistajaa. Luku pyrkii osoittamaan perinteisten palveluihin liittyvät ongelmakohdat, ja sen tarkoituksena on myös osoittaa

pelkästään vuokralaisten etua ajavien palveluiden tarpeellisuus ja tärkeys. Neljäs luku nivoo yhteen uudelleensijoittumisprosessin ja välityspalvelut esittelemällä vuokralaisedustuspalvelut, joissa uudelleensijoittumiseen, uusien yritysten sijoittumiseen tai vuokrasopimusten uudelleenneuvotteluun perehtynyt konsultti ajaa vain vuokralaisen etua. Luku pyrkii esittelemään vuokralaisedustuspalveluiden idean, siihen yleisesti liittyvät palvelut ja prosessin.

Luvut viisi, kuusi ja seitsemän käsittävässä toisessa kokonaisuudessa esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Empiirinen osuus on toteutettu puolistrukturoitujen teema-haastatteluiden avulla ja haastatteluiden tulokset on analysoitu kvalitatiivisesti sisältö-analyysin avulla. Luvussa viisi keskitytään vuokralaisedustuspalveluiden tarjontaan ja tarjoajiin Suomessa, heidän palveluihinsa sekä pohditaan asiakaskanavia ja ansaintalogiikkaa. Luku kuusi puolestaan esittelee vuokralaisedustuspalveluiden kysyntää, vuokralaisten tietoisuuden tasoa ja mielikuvia, vuokralaisten ja konsulttien näkemyksiä avuntarpeesta uudelleensijoittumisprosessissa sekä konsultin prosessiin tuomaa lisäarvoa. Luku seitsemän yhdistää lukujen viisi ja kuusi asiakokonaisuudet pureutumalla markkinavolyymiin sekä analysoimalla toimeksiantoja ja kilpailutilannetta tarkemmin. Luvussa esitellään myös asiantuntijoiden käsityksiä nykytilanteen haasteista ja mahdollisista tulevaisuuden kehityksen suuntaviivoista. Työn viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja analyysin tuloksia sekä arvioidaan työn validiutta, merkittävyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.



Kuva 3 Diplomityön rakenne ja tutkimuskysymysten vastausten sijoittuminen työssä



## 2 Uudelleensijoittuminen

Uudelleensijoittumisella tarkoitetaan yrityksen tai yrityksen osan siirtämistä uusiin toimitiloihin. Tässä luvussa käsitellään uudelleensijoittumiseen liittyviä syitä, organisaatioiden muuttoherkkyyttä, uudelleensijoittumista prosessina, yritysten kokemia uudelleensijoittumiseen liittyviä riskejä sekä vaikutuksia, joita organisaatio kohtaa uudelleensijoittumisen myötä.

Kirjallisuudessa yritysten sijoittumista käsittelevän teorian voi jakaa kahteen osaan. Sijoittumisteoria (*eng. location theory*) keskittyy optimaaliseen sijoittumispäätökseen, joka määrittellään sijainnin vetovoiman kautta ja vetävien tekijöiden (*eng. pull factors*) kautta. Uudelleensijoittumisteoriassa (*eng. relocation theory*) puolestaan otetaan huomioon myös muuttopäätöksen ensimmäiset askeleet ja ne tekijät, jotka työntävät yrityksen (*eng. push factors*) pohtimaan toimitilan muuttamista nykyisestä sijainnista uuteen sijaintiin. (Brouwer, Mariotti & van Ommeren 2004) Tässä luvussa keskitytään uudelleensijoittumisteorian näkökulmiin.

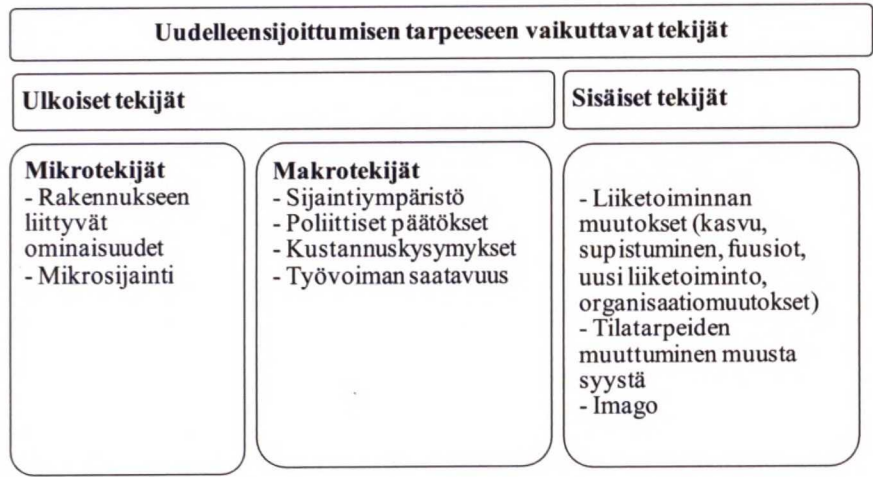
Edellä mainittujen aihekokonaisuuksien valottaminen on tärkeää myöhemmin tässä työssä esiteltävien uudelleensijoittumisprosessin yhteydessä vuokralaisille tarjottavien palveluiden ymmärtämisen kannalta. Muuttoherkkyyttä määrittelevien tekijöiden sekä uudelleensijoittumiseen johtavien syiden tunnistaminen auttaa kyseisiä palveluntarjoajia tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita. Uudelleensijoittumiseen liittyvän prosessin sekä yritysten kokemien riskien ymmärtäminen puolestaan auttavat palvelua tarjoavia yrityksiä hahmottamaan palvelukokonaisuuksia, joille vuokralaisten keskuudessa saattaisi löytyä kysyntää, ja perustelemaan palveluntarvetta asiakkailleen. Uudelleensijoittumisen vaikutusten kuvaamiselle pyritään osoittamaan prosessin liittyvä pitkänäköisyys sekä monimuotoisuus. Kuten myöhemmin esitetään, uudelleensijoittumisen vaikutukset organisaatioon ovat usein pitkävaikutteisia ja syviä, mikä puolestaan luo pohjaa asian tuntijatarpeelle ja neuvonantopalveluille.

### 2.1 Uudelleensijoittumisen syyt

Yrityksen uudelleensijoittumisen syyt voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät yrityksen liiketoiminnan muuttumiseen tai toimitilatarpeiden muuttumiseen. Yleisin syy muuttamiselle on yrityksen toiminnan kasvu tai supistuminen, jolloin fyysisen tilatarpeen muutos saa yritykset ymmärtämään, että nykyinen toimitila ei enää ole sopiva. Liiketoiminnan kasvuun ja supistumiseen verrattavissa olevat tekijät ovat fuusiot, liiketoiminnan tiettyjen osa-alueiden ulkoistamispäätökset sekä täysin uuden liiketoiminnan aloittaminen. Toisaalta paine uudelleensijoittumiseen voi syntyä myös tilatarpeiden paremmin ymmärtämisestä tai muuttumisesta. Voi esimerkiksi olla mahdollista, että työprosesseja muutetaan, jolloin vanha toimitila ei enää palvele yritystä. Tämänkaltaiset sisäiset muutospaineet voivat johtua myös imagotekijöistä, jolloin koetaan, että nykyinen tila ei tue yrityksen tavoittelemaa imagoa. (Törnroos 1997, s. 39)

Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät rakennukseen tai ympäristöön. Rakennus voi vanhentua joko toiminnallisesti tai teknisesti, jolloin yritykselle voi syntyä tarve muuttaa uudempiin toimitiloihin. Työtavat ovat viime vuosina muuttuneet oleellisesti ja uusia suuntauksia, kuten moderneja tilaratkaisuja, voi olla teknisesti vaikeaa sovittaa vanhoihin rakennuksiin, ja toisaalta vanhoissa rakennuksissa ei välttämättä ole tarjolla moder-

nien yrityspuistojen tarjoamia palveluja. Tällaisten mikrotason tekijöiden lisäksi ulkoisia uudelleensijoittumispaineita voi syntyä myös makrotasolla. Voi olla, että esimerkiksi toimitilan sijaintikunta muuttaa olennaisesti yrityksiin kohdistuvaa politiikkaansa tai yrityksen tarvitsemat palvelut vähentyvät olennaisesti. Tätäkin suuremman tason uudelleensijoittumiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla työvoiman saatavuus, poliittiset päätökset sekä kustannuskysymykset. (Törnroos 1997, s. 39)



Kuva 4 Uudelleensijoittumisen tarpeeseen vaikuttavat tekijät Törnroosia (1997) mukaillen.

Buda (1999) puolestaan toteaa, että useimmiten tarve uudelleensijoittumiselle syntyy useammasta kuin yhdestä tekijästä, mutta yleensä yksi tekijä on selvästi merkittävin. Tiivistäen hän toteaa, että jokin tekijä aiheuttaa muutospaineita yrityksen liiketoiminnalle ja sitä kautta syntyy tarve pohtia myös toimitilojen sopivuutta.

Uudelleensijoittuminen on yritykselle suuri päätös, ja siksi muuttoa suunnittelevan yrityksen tulisikin huolellisesti harkita, onko muutos tarpeellinen. Owen (1993, s. 5) listaa nykytilanteen ja tulevaisuuden tekijöitä, joita organisaation tulisi pohtia ennen uudelleensijoittumisprosessiin ryhtymistä: millaisia positiivisia ja negatiivisia asioita nykyisiin toimitiloihin liittyy, mikä on toiminut hyvin, missä osa-alueissa puolestaan on ollut puutteita ja onko yritys kohdannut haasteita jossain erityisvaatimuksissa, kuten tietotur- vassa, toimitilan teknisissä ominaisuuksissa tai muissa vastaavissa kokonaisuuksissa.

Nykytilanteen lisäksi yrityksen tulisi pohtia, mikä historiallinen kasvu on ollut, ja miten kasvu tulee jatkumaan tulevaisuudessa. Pelkkien henkilöstön kasvulukujen lisäksi myös organisaatiota koskevat mahdolliset muutokset tulisi pyrkiä tunnistamaan. Organisaatio- ta koskevilla muutoksilla, kuten tytäryhtiöiden lisäämisellä, osastojen tai toimintojen yhdistämisellä tai ulkoistamispäätöksillä, saattaa olla suuria vaikutuksia yrityksen tila- tarpeisiin. (Owen 1993, s. 5)

Tulevien muutosten ja nykytilan valossa yrityksen tulisi arvioida, pystytäänkö toimintaa jatkamaan nykyisissä tiloissa. Mikäli toimintaa ei voida jatkaa nykyisissä tiloissa, tulisi yrityksen lisäksi pohtia, mikä olisi sopivin ratkaisu muuttuneiden tarpeiden tyydyttämi- seksi. Periaatteessa yritys voi valita nykyisen toimitilan uudistamisen, remontoinnin, uudelleensuunnittelun, laajentamisen tai uudelleensijoittumisen väliltä. (Brouwer, Mariotti & van Ommeren 2004)



Yllä esitetyn käytännöllisen näkökulman lisäksi uudelleensijoittumisen syitä voidaan tarkastella teoreettisemmasta näkökulmasta. Neoklassinen, käyttäytymistieteellinen ja institutionaalinen teoria antavat kaikki oman selityksensä yrityksen muuttoon johtaville syille.

Neoklassisen uudelleensijoittumisteorian pohjana on oletus rationaalisesti käyttäytyvästä ja voittoa maksimoivasta yrityksestä, joka valitsee toimitilansa ja sijaintinsa näiden periaatteiden mukaisesti. Teoria keskittyy selittäviin malleihin, joissa sijaintitekijät, kuten kuljetuskustannukset, työvoimakustannukset ja markkinakoko, ovat pääsyy yrityksen uudelleensijoittumiselle. Uudelle alueelle muutetaan, kun nykyisen sijainnin sijaintitekijät eivät enää ole kannattavia liiketoiminnan näkökulmasta. Teoriassa uudelleensijoittumisen kustannukset on jätetty huomiotta. (Brouwer, Mariotti & van Ommeren 2004)

Behavioristinen teoria puolestaan esittää yritykset agentteina, joiden käytössä oleva informaatio on epätäydellistä, rationaalisuus rajoittunutta ja saavutetut tulokset vain osittain optimaalisia voiton maksimoinnin sijasta. Teoria tutkii koon ja iän kaltaisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä yrityksen päätöksenteon kannalta, jolloin teoria pyrkii ymmärtämään yrityksen varsinaista käyttäytymistä ja päätöksentekoprosessia, joka voi johtaa uudelleensijoittumiseen. Uudelleensijoittumisen kustannukset sekä päätöksentekovaihteluiden riippuvuus on otettu teoriassa huomioon. Kustannukset, joista esimerkkejä ovat etsintäkustannukset, muutto, työntekijöiden tyytymättömyys, uusien työntekijöiden rekrytoiminen, voivat nousta erittäin korkeiksi, mikä tekee uudelleensijoittumisesta epätodennäköisen. Lisäksi teoria olettaa, että yritykset muuttavat helpommin läheisille alueille, jotka ovat niille jo tuttuja tai joiden ominaisuuksia niiden on helppompaa kuvitella. (Brouwer, Mariotti & van Ommeren 2004)

Neoklassisen ja behavioristisen teorian lisäksi uudelleensijoittumisen syitä voidaan peilata myös institutionaalisesta teoriasta, joka olettaa, että taloudelliset aktiviteetit ovat sosiaalisesti ja institutionaalisesti värittyneitä. Teoria selittää asioita enemmän sosiaalisesta kuin yrityksen käyttäytymisestä korostavasta näkökulmasta. Teorian mukaan sijaintiin liittyvä käyttäytyminen on tulos yrityksen investointistrategioista sekä neuvottelukyvystä alihankkijoiden, ammattiliittojen ja julkisten toimijoiden kanssa liittyen hintoihin, palkkoihin, veroihin, tukiin ja muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen tuotantoprosessiin olennaisesti. Ulkoiset, eli institutionaaliset tekijät, kuten laajentumiset, yritysostot, luottamus, yhteistyöverkostot ja sopimukset, ovat teorian mukaan tärkeitä kaikilla talouden tasoilla. (Brouwer, Mariotti & van Ommeren 2004)

## 2.2 Muuttoherkkyys

Brouwer et al (2004) tutkivat empiirisessä noin 5 500 yritystä 21 maasta kattaneessa tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation muuttoherkkyyteen. He jakoivat muuttoherkkyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan, joita olivat sisäiset, ulkoiset ja sijainnilliset tekijät neoklassisen, behavioristisen ja institutionaalisen teorian innoittamana.

Sisäisten tekijöiden osalta Brouwer tutkijaryhmänsä kanssa (2004) tuli siihen lopputulokseen, että yrityksen muuttoherkkyys laskee yrityksen koon kasvaessa sekä yrityksen ikääntyessä. Tämä tulos on erittäin looginen, koska suuremmassa yrityksessä uudelleensijoittumiseen liittyvät kustannukset ja riskit nousevat helposti suuremmiksi kuin pie-



nessä yrityksessä. Lältään vanhempi yritys on todennäköisemmin enemmän sidottu nykyiseen toimipaikkaansa kuin nuorempi yritys. Vanhempi yritys on ehtinyt luoda pysyvän verkoston, ja perinteikkään sijainnin muuttaminen saattaa herättää voimakkaan reaktion niin kilpailijoiden, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. Näin olleen vanhemmalla yrityksellä muuttoon liittyvät epäsuorat ja vaikeasti mitattavissa olevat kustannukset nousevat nuorempaa yritystä suuremmiksi.

Yritykset, joihin kohdistuu ulkoisia paineita, kuten organisatorisia muutoksia tai henkilöstön määrän muutoksia, muuttavat herkemmin. Brouwer (2004) mainitsee myös mielenkiintoisena löydöksenä tuloksen, jonka mukaan yritysoston tai fuusion läpikäyneet yritykset ovat muuttoherkempiä kuin muut yritykset. Tulos on helposti ymmärrettävissä, sillä tämänkaltaiset muutokset aiheuttavat konkreettisen muutokset esimerkiksi tarvittavien neliöiden suhteen. Yritysoistoissa tai fuusioissa yrityksen operaatiot koetaan usein toimivimmiksi, jos ne sijoittuvat yhteen toimitilaan, jolloin muutto on ainakin jollekin fuusion osapuolelle välttämätön.

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden lisäksi Brouwer (2004) löysi joukon muuttoon vaikuttavia sijaintitekijöitä. Hänen mukaansa yritykset, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla, muuttavat helpommin kuin paikallisilla markkinoilla toimivat yritykset. Mielenkiintoista on, että tutkimuksen mukaan herkimpiä muuttamaan olivat yritykset, jotka sijaitsevat Pohjois-Euroopassa. Toiseksi herkimpiä muuttamaan olivat Länsi-Euroopassa sijaitsevat yritykset ja kolmanneksi Etelä-Euroopassa sijaitsevat yritykset.

Teoreettinen viitekehys	Tärkeimmät muuttoon vaikuttavat tekijät teorian mukaan	Empiirinen tulos
Neoklassinen teoria	Sijainti	-sitä muuttoherkempi, mitä suuremmilla markkinoilla yritys toimii -pohjois-eurooppalaiset yritykset muuttavat etelä-eurooppalaisia herkemmin
Käyttäytymistieteellinen teoria	Informaatio, kyvyt, sisäiset tekijät	-sitä muuttoherkempi, mitä pienempi yritys on ja -mitä nuorempi yritys on
Institutionaalinen teoria	Verkostot, ulkoiset tekijät	-muutto todennäköisempää, jos henkilöstön määrässä tapahtuu muutoksia ja -yritys kasvaa ulkoisesti (fuusio/yritysosto)

Taulukko 1 Uudelleensijoittumisen syyt ja muuttoherkkyys teorian ja empirian mukaan

### 2.3 Päätöksenteko ja kriteerit

#### Kriteerit

Perinteisessä kiinteistötalouden kirjallisuudessa yrityksen sijaintipäätöksiin vaikuttavat faktorikustannukset, kuljetus- ja liikkumiskustannukset, kaupunkiympäristön laatu ja agglomeraatioon liittyvät näkökohdat. Näistä syistä johtuen yritysten on useissa tutkimuksissa näytetty suosivan keskustasijainteja. (Evans 1985) Kaupunkien toimistomarkkinat ovat kuitenkin muuttuneet huomattavasti erilaisten työskentelytapojen sekä markkinoiden hajaantumisen (eng. decentralisation) takia. Näistä syistä johtuen perinteisen kaupunkitaloustieteen mukaiset sijoittumiskriteerit ovat menettäneet merkitystään ja



toimistokäyttäjien kriteereiden monipuolistaminen on noussut tärkeäksi tutkimusaiheeksi. (Ball, Lizieri & MacGregor 1998) Nykykäsityksen mukaan toimitilojen arvo käyttäjälle muodostuu tilan fyysisten ja aineettomien ominaisuuksien, sijaintitekijöiden sekä palveluiden kautta. Uudelleensijoittumisprosessissa yritykset muodostavat, joko tietoisesti tai tiedottomasti, näistä ominaisuuksista omaa toimitila- ja sijaintivalintaansa ohjaavat kriteerit. (Riihimäki & Siekkinen 2002)

Tilaominaisuudet muodostavat ensimmäisen kriteeriryhmän toimitilan valintaprosessissa. Toimitilojen tarkoituksenmukainen käyttö edellyttää hyvää teknistä kuntoa sekä toimivuutta ja asettaa tilojen varustetasolle vaatimuksia käyttötavasta riippuen. Tilaominaisuuksilla tarkoitetaan rakennuksen teknisiä ominaisuuksia sekä rakenteita. Tekniset kriteerit vaihtelevat huomattavasti tiloihin sijoitettavasta toiminnasta riippuen, mutta yleisimmin uudelleensijoittumisprosessissa kiinnitetään huomiota tilan ilmastointiin, jäähdytykseen ja tietoliikenneyhteyksiin. Toimitilojen valintaprosessissa on korostunut myös tilojen turvallisuus ja terveellisyys. (Olkkonen, Kaleva & Land 1997, ss. 82-83)

Uusia työskentelytapoja ja niitä tukevia tilajärjestelyitä koskevat kriteerit asettavat omat haasteensa sopivien tilojen löytymiselle. Etätöiden yleistyminen laskee toimitilojen käyttöasteita ja asettaa yritykset pohtimaan todellista tilantarvettaan. Käyttöasteiden alentuminen saattaa myös mahdollistaa moderneja tilaratkaisuja, kuten vaihtuvien työpisteiden käytön (*eng. hot desking*). Toisaalta nykypäivän tietotyö vaatii tilojen joustavuutta sekä erilaisia työskentely-ympäristöjä, kuten hiljaisia työpisteitä, pienryhmätiloja, kokoushuoneita ja luovaa ajattelua tukevia tiloja. (Dewulf, Krumm & de Jonge 2000)

Sijainnilla on olennainen merkitys kiinteistön arvoon vuokralaisen näkökulmasta. Uudelleensijoittumisen yhteydessä tehdään sijoittumista koskevia päätöksiä niin makro- kuin mikrotasolla. Makrotason päätöksenteossa valitaan, mihin maahan tai kaupunkiin yritys haluaa sijoittua, ja päätökseen vaikuttavat yrityskohtaiset tekijät, kuten strategia, ja erilaiset maakohtaiset tekijät, joista voidaan mainita muun muassa kansantalouden koko ja tila, aluetalous, palvelusektorin koko, vuokrataso, työkustannukset, hallinnollinen ja poliittinen tilanne maassa, yritysverotus, ulkomaiset investoinnit sekä yritysmaailman infrastruktuuri. (Ball 2001)

Makropäätösten lisäksi uudelleensijoittumiseen vaikuttavat mikrosijaintia koskevat kriteerit. Heikkilä (2000) mainitsee tärkeimmiksi maan ja kaupunkien sisäisiin sijaintipäätöksiin vaikuttaviksi tekijöiksi saman alan yritysten läheisyyden, viihtyisän ympäristön ja alueen maineen, osaavan työvoiman ja palveluiden saatavuuden, markkinoiden läheisyyden, koon ja ostovoiman, korkeakoulujen läheisyyden, verotuksen, liikenneyhteydet, henkilökunnan hinnan, kokonaiskustannukset, asuinpaikkojen läheisyyden, kuntien sosiaalipoliittiset tekijät, hintatason ja toimitilamarkkinoiden tilan.

Nykypäivän verkostoja korostavassa yhteiskunnassa yritykset miettivät sijaintiaan myös suhteessa muihin alansa toimijoihin uudelleensijoittumisen yhteydessä. Kiinteistönomistajat ovat vastanneet tähän tarpeeseen kehittämällä erilaisia kiinteistökonsepteja, jotka paremmin tunnetaan yrityspuistoina (*eng. business park*). Niissä sijainti, tilaominaisuudet, ympäristö ja imago tuotteistetaan hiotuksi paketiksi, johon samantyyppiset yritykset voivat sijoittua hyvien palveluiden ääreen. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 57)



Tilaominaisuuksien ja sijainnin lisäksi toimitiloihin liittyvät perus- ja lisäarvopalvelut muodostavat tärkeän kriteeriryhmän uutta toimitilaa valittaessa. Kiinteistöihin liittyvä suuri määrä palveluita, joita vuokralaiset pitävät itsestäänselvyytenä. Näitä peruspalveluita ovat esimerkiksi huolto- ja ylläpitopalvelut. Koska peruspalvelut eivät tuota merkittävää lisäarvoa vuokralaiselle, tärkeämpiä tilojen valintakriteeristön kannalta ovat erilaiset lisäarvopalvelut, kuten aula- ja postituspalvelut, ruokailu- ja catering-palvelut ja vuokrattavissa olevat neuvotteluhuoneet. Perus- ja lisäarvopalveluiden lisäksi uudelleensijoittumista harkitsevat yritykset kartoittavat rakennuksen ympäristön palveluita, joihin kuuluvat esimerkiksi kaupat, joukkoliikenteen palvelut sekä harrastus- ja vapaa-ajan viettoon liittyvät mahdollisuudet. (Riihimäki & Siekkinen 2002, ss. 38-39)

Toimitilan aineettomiksi ominaisuuksiksi luetaan toimitilan imago ja viihtyvyys, joiden merkitys toimitilan valinnassa on jatkuvasti korostunut. Yritysten on tärkeä kiinnittää huomiota työntekijöiden viihtyvyyteen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuviin yrityksistä. Viihtyisän työympäristöllä on todettu olevan selkeitä yhteyksiä työn tuottavuuteen, yrityksen kilpailukykyyn sekä uusien työntekijöiden rekrytointiin. Mielikuvien hallinta ja tilojen edustavuus toimitilan fyysisten ominaisuuksien avulla ovat erityisen tärkeitä yrityksissä, joiden tiloissa asiakkaat ja sidosryhmät vierailevat usein. Tilaratkaisun lisäksi olennaisia seikkoja ovat esteettisyys, värit, materiaalit, mittakaavat, muodot, säännönmukaisuus, tyyli ja ilmapiiritekijät, kuten ilman laatu, melu, tuoksu, puhtaus, siisteys ja valaistus. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 49)

### **Kriteereiden painottuminen**

Louw (1998) otti edellä mainittujen kriteereiden lisäksi huomioon taloudelliset ja sopimukselliset tekijät jaotellen yrityksen uudelleensijoittumiseen liittyvään päätöksentekoon vaikuttavat kriteerit kuuteen luokkaan ja tutki niiden painoarvoja uudelleensijoittumisprosessin kolmessa eri vaiheessa: orientaatioissa, valinnassa ja neuvotteluvaiheessa. Orientaatiovaiheessa huonoimmin soveltuvat kohteet rajataan pois, kun taas valintavaiheessa vertaillaan potentiaalisia kohteita ja valitaan parhaiten sopiva ratkaisu. Viimeisessä, eli neuvotteluvaiheessa neuvotellaan muiden osapuolien, kuten kiinteistökehittäjien, vuokranantajien, muutostöiden tekijöiden ja viranomaisten kanssa.

Kriteerit jaoteltiin Louwin (1998) tutkimuksessa kuuteen pääluokkaan: rakennustekijät, toiminnallisuus, tekniset tekijät, taloudelliset tai sopimukselliset tekijät, sijaintitekijät ja muut tekijät. Kolme ensimmäistä kriteeriä muodostavat yhdessä toimitilan fyysisiin ominaisuuksiin liittyvän kriteeristön, joihin on Louwin (1998) mukaan kirjallisuudessa keskitytty aivan liian vähän sijaintitekijöiden viedessä kaiken huomion. Rakennustekijät liittyvät rakennuksen perussuunnitteluun, kuten ulkomuotoon ja ulkonäköön. Toiminnalliset näkökohdat puolestaan kuvaavat pohjaratkaisuun ja järjestelyyn liittyviä ominaisuuksia, joista esimerkkinä voidaan mainita kerrosala, nettoalan suhde bruttoalaan, kerrosluku, jaettavuus ja muuntojoustavuus. Tekniset ominaisuudet puolestaan liittyvät rakennukseen varusteluun, kuten ilmanvaihtoon, turvallisuusratkaisuihin, automaatioon ja valaistukseen. Taloudellisissa ja sopimuksellisissa tekijöissä huomioitiin muitakin näkökulmia kuin vain vuokrataso. Esimerkiksi sopimuksen jatko-optiot, palvelut ja apu vanhan tilan myymiseen tai irtisanomiseen mainittiin tutkimuksen haastatteluissa vuokratasojen kanssa yhtä usein.

Mielenkiintoista tutkimuksesta on huomata, että aiemmin korostettujen sijaintitekijöiden (35 %) rinnalla yritykset painottivat yhteensä yhtä tärkeiksi kriteereiksi myös ra-



kennustekijät, toiminnallisuuden ja tekniset tekijät, eli toimitilan fyysisiin ominaisuuksiin liittyvät kriteerit, tilaominaisuudet (30 %). Sen sijaan taloudelliset tekijät sekä sopimuksellisiin yksityiskohtiin liittyvät kriteerit painottuivat tilan valinnassa vasta kolmanneksi tärkeäksi kriteeriksi 21 %:n osuudella. Muut tekijät, jotka saivat tutkimuksessa 14 %:n osuuden, sisälsivät laajan joukon erilaisia tekijöitä, kuten tilan omistajan tarjoaman aikataulun ja rakennuksen ominaisuuksiin vaikuttamisen, mikäli kohde oli uudiskohde. (Taulukko 2)

Tilaominaisuuksien teknisten tekijöiden vähäinen painoarvo oli myös yllättävä löydös. Louw (1998) toteaa, että nykyisessä teknologian tärkeyttä korostavassa maailmassa painotuksen olisi voinut olettaa nousevan paljon korkeammaksi. Niinä harvoina kertoina, kun teknisistä ominaisuuksista oli haastatteluissa mainittu, esiin oli noussut vain ilmastointi ja äänieristyskysymykset. Asian suhteen johtopäätösten vetämisessä on kuitenkin oltava varovainen, sillä voi olla mahdollista, että teknisiä tekijöitä pidetään niin itseselvyyksinä, etteivät haastateltavat yritykset ymmärtäneet niitä haastatteluissa erikseen mainita. (Taulukko 2)

Tilaominaisuuksien, sijaintitekijöiden, sopimuksellisten ja taloudellisten tekijöiden osuudet vaihtelivat jonkin verran eri vaiheissa, mutta keskinäinen tärkeysjärjestys säilyi samana kaikissa muissa paitsi neuvotteluvaiheessa. Neuvotteluvaiheessa taloudelliset ja sopimukselliset tekijät nousivat selkeästi tärkeimmiksi kriteereiksi, mikä on hyvin luonnollista. Prosessin viimeisessä vaiheessa paras tai parhaat vaihtoehdot ovat jo löytyneet ja enää valintaan vaikuttavat kustannukset sekä vuokrasopimukseen tulevat ehdot. Sijaintitekijöillä oli suurin merkitys orientaatiovaiheessa, jolloin tutkimuksen organisaatiot tyypillisesti vertailivat alueita saatavilla olevien tilojen suhteen. Orientaatiovaiheen jälkeen sijainnin merkitys kriteeristössä väheni, kuten myös tilaominaisuuksiin liittyvät kriteerit, vaikkakin sijaintiominaisuuksia vähemmän. (Taulukko 2)

Yhteenvedon voidaan todeta, että mitä keskittyneemmäksi etsintä- ja päätöksentekoprosessi muuttuu (tarkasteltavien vaihtoehtojen määrä vähenee), sitä pienempänä sijainnin ja tilaominaisuuksien suhteelliset osuudet painottuvat valintakriteeristössä, kun taas taloudelliset ja sopimukselliset asiat korostuvat. Tämä on luonnollista, koska vaihtoehtojen vähentyessä ainoat neuvoteltavissa olevat asiat liittyvät nimenomaan taloudellisiin ja sopimuksellisiin yksityiskohtiin, sijaintiin ja tilaominaisuuksiin kun ei enää prosessin edetessä voi vaikuttaa. Sijainnin paino taas vähenee tilaominaisuuksia enemmän, koska tilaominaisuuksiin voidaan vielä tehdä pieniä muutoksia vuokralaisen toiveiden mukaisesti (eng. tenant improvements). Toisaalta, osa tilaominaisuuksista selkeästi liittyy taloudellisiin ja sopimuksellisiin näkökohtiin, jolloin tilaominaisuuksien todellinen painoarvo nousee suuremmaksi kuin taulukossa on esitetty. Neuvotteluissa voidaan esimerkiksi sopia lisätilaa koskevista optioista, vuokravapaista kuukausista tai tilan parantamiskustannusten jakamisesta. Kaikki esimerkkinä mainitut asiat liittyvät siis enemmän rakennuksen laadullisiin ominaisuuksiin kuin sijaintiin.

Tekijä	Painottuminen kokonaisuuteen	Orientaatio	Valinta	Neuvottelu
Rakennustekijät	11	15	12	7
Toiminnallisuus	15	19	18	7
Tekniset tekijät	4	3	4	2
=Tilaominaisuudet	30	37	34	16
Taloudelliset / sopimukselliset tekijät	21	12	14	53
Sijaintitekijät	35	44	36	12
Muut tekijät	14	6	15	19
Yhteensä	100	100	100	100

**Taulukko 2 Päätöksenteon kriteereiden painottuminen kokonaisuuteen ja vaiheittain Louwia (1998) mukailten**

Louw (1998) erotteli tutkimuksessaan myös käyttäjäomistajat ja vuokraajat. Käyttäjäomistajat, jotka olivat rakentamassa uutta rakennusta, mainitsivat verrokkiryhmäänsä verrattuna useammin sijaintitekijät kuin tilaominaisuudet. Melkein puolet kaikista tekijöistä, joita käyttäjäomistajat mainitsivat, liittyivät sijaintiin, kun vastaava määrä tilojaan vuokraavien organisaatioiden joukossa oli noin kolmannes. Tilojaan vuokraavat organisaatiot puolestaan painottivat taloudellisia ja sopimuksellisia tekijöitä käyttäjäomistajia enemmän. Koska taloudelliset ja sopimukselliset tekijät usein liittyvät rakennuksen laadullisiin ominaisuuksiin, voidaan todeta, että käyttäjäomistajat painottivat sijaintitekijöitä selvästi enemmän kuin tilojaan vuokraavat organisaatiot. Uutta toimitilaa rakentavien käyttäjäomistajien keskittyminen sijaintitekijöihin on luonnollista, koska he etsivät juuri heidän tarpeilleen suunnitellulle rakennukselle tonttia. Vaihtoehdot arvioidaan siis pääasiassa sijainnin perusteella, koska rakennuksen laadulliset ominaisuudet on jo huomioitu. Vanhaan tilaan muuttavilla käyttäjäomistajilla ja tilaa vuokraavilla organisaatioilla tilanne taas on erilainen, ja heidän on huomioitava sekä tilaominaisuudet että sijainti.

Tulosten pohjalta Louw (1998) painottaakin, että sijaintiteoriassa pitäisi ehdottomasti huomioida tilaominaisuudet. Toisaalta on myös tärkeää huomata, että sijaintipäätöksiä tehdään kahdella tasolla: makro- ja mikrotasolla. Makrotasolla valitaan kaupunkien tai alueiden, jopa maiden, välillä, jolloin tilaominaisuudet jäävät erittäin vähälle huomiolle. Mutta kun siirrytään mikrotasolle, tilaominaisuuksien painoarvoa ei pitäisi Louwin (1998) mukaan sijaintiteoriassa vähätellä.

### **Pienet ja suuret organisaatiot**

Pienten ja suurten organisaation käyttäytymisellä ja päätöksenteon kriteereillä on todettu olevan eroa. Pienillä organisaatioilla ei useinkaan ole resursseja suorittaa laajoja selvityksiä ja ne tekevät usein päätökset rajoittuneen tiedon perusteella. Suuremmat organisaatiot puolestaan taas käyttävät todennäköisemmin apunaan konsulttia ja saattavat tehdä hyvinkin laajoja selvityksiä uudelleensijoittumispäätöksen tueksi. Suurien organisaatioiden kohdalla on myös toisaalta havaittu, että päätöksenteko voi olla hyvinkin

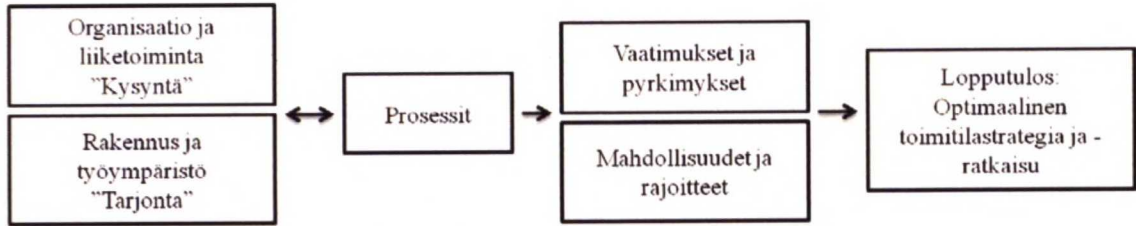


kaoottista. Suurien organisaatioiden kohdalla on myös mielenkiintoista huomata, että vaikka konsulttia olisi käytetty päätöksenteon tukena, joissain tapauksissa organisaatiot onnistuivat viemään läpi täysin eri ratkaisun kuin mitä konsultti oli suositellut. Pienillä yrityksillä on taipumus tukeutua tuttuihin kontakteihinsa, ja lopulliset päätökset tekee usein yrityksen omistaja, osakas tai toimitusjohtaja, kun taas suuremmassa organisaatiossa päätökset voidaan tehdä hierarkian alemmallakin tasolla. Suuret organisaatiot etsivät pientä organisaatiota todennäköisemmin optimaalista tila- ja sijoittumISRatkaisua, kun taas pienet yritykset tekevät muuttopäätöksen, kun hyväksyttävällä tasolla oleva kohde on löytynyt. (Greenhalgh 2008)

Kriteereiden arvioimisen osalta on tärkeää kuitenkin ymmärtää, että yritysten tutkimuksissa ilmoittamat kriteerit voivat olennaisesti poiketa tosielämän päätöksentekotilanteista.

### 2.4 Tilavalinta prosessina

Toimitilavalintaprosessissa pyritään tunnistamaan yrityksen organisaation ja liiketoiminnan asettamia tarpeita toimitilaa kohtaan, toimitilojen linkittämistä yrityksen strategiaan sekä toimitilatarpeisiin vastaamista kustannustehokkalla toimitilaratkaisulla (Haynes & Nunnington 2010, ss. 173-175). Nunnigton ja Haynes (2011) esittävät tilanvalintaa kuvaavan mallin, jossa päädytään organisaation ja liiketoiminnan asettamien vaatimusten eli ”kysynnän” ja tarjolla olevien toimitilavaihtoehtojen eli ”tarjonnan” rajoitusten mukaisesti ja eri prosessien kautta optimaaliseen toimitilaratkaisuun. Kysyntä muodostuu muun muassa toiminnan tavoitteista, yrityksen päätuotteista ja –palveluista, organisaatorakenteesta ja työntekijöistä, yrityksen budjetista ja rahoituksesta, identiteetistä ja brändistä, työntehtavoista ja organisaatiokulttuurista sekä teknologisisista vaatimuksista. Tarjontapuolella puolestaan otetaan huomioon rakennuksen ja sijainnin arviointi, saavutettavuus, tulevaisuuden mahdollisuudet, kustannus- ja hallinta-analyysi ja rakennuksen suorituskyky sekä työtilojen toimivuus. Kun tarjontaa ja kysyntää vertaillaan sofistikoitujen prosessien avulla, kuten tiedon hankkimisella ja tulkinnalla, vaihtoehtojen tunnistamisella, tutkimisella ja innovoinnilla sekä uudelleenmäärittelyllä, saadaan johdettua kysynnän asettamat vaatimukset ja pyrkimykset sekä tarjonnan asettamat mahdollisuudet ja rajoitukset.



Kuva 5 Toimitilavalintaprosessi Nunningtonia & Haynesia (2011) mukaillen.

Myllynen (2011, s. 65) päätyi suomalaisten yritysten päätöksentekoprosessia toimitilavalinnassa tutkivassa diplomityössään siihen tulokseen, että yritysten sijoittautumispäätöksiä tekeillä henkilöillä intuitio on yleensä erittäin merkittävässä asemassa toimitilaa valittaessa, ja toimitilojen numeerinen ja rationaalinen vertailu jää usein toissijaiseksi asiaksi. Henkilöillä ei useinkaan myös ole toimitilamarkkinoista kokemuksia, jolloin heillä ei välttämättä ole kaikkia informaatiota käytettävissä eikä kykyä analysoida sitä



objektiivisesti. Myllysen mukaan yritykset noudattavat usein hallinnollisen päätöksentekoteorian mukaista tyytyväisyysketjua, jonka mukaan vaihtoehtojen joukosta otetaan se, joka ensimmäisenä ylittää asetetut vaatimukset. Tällöin ratkaisu, johon uudelleensijoittumisprosessissa päädytään, ei välttämättä ole optimaalinen. Konsulttien tehtävä onkin siis ammattitaidollaan tehdä uudelleensijoittumisprosessista edellä kuvattua rationaalisempi.

## 2.5 Uudelleensijoittumiseen liittyvät riskit

Yritykset kokevat uudelleensijoittumiseen liittyen monenlaisia riskejä, jotka voidaan jakaa viiteen luokkaan: taloudelliset, toiminnalliset, sidosryhmiin liittyvät, yrityskulttuuriin ja tulevaisuuteen liittyvät riskit. (Nenonen & Rasila 2008)

Uudelleensijoittuminen vaikuttaa ensinnäkin yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudelliseen suoritukseen, mikä on uudelleensijoittumisen vaikutuksista helpoimmin havaittavissa, ja siksi se on myös hyvin tunnistettu riski. Taloudellinen riski koetaan suureksi, koska yritykset näkevät, että neuvottelupöydän toisella puolella olevilla tilanomistajilla, sisustussuunnittelijoilla ja konsulteilla on selkeä intressi pitää prosessin ennustetut kustannukset epärealistisen alhaisina ja poiketa prosessin myöhemmässä vaiheessa ennustetuista kustannuksista. Periaatteessa tämänkaltaisia riskejä voidaan hallita sopimalla kustannusten tavoitetasosta sekä palkkiosta, jonka osapuolet jakavat, jos prosessissa päästään alittamaan kustannustavoite. Toisaalta yrityksen kannalta myös hintalaatusuhde saattaa aiheuttaa huolenaiheita. Periaatteessa yritykset voivat kokea epävarmuutta siitä, onko järkevää vaikkapa panostaa korkealaatuisiin toimitiloihin, joista voi olla epäsuoria positiivisia vaikutuksia organisaatioon, mutta toisaalta myös korkeampi vuokra. (Nenonen & Rasila 2008)

Taloudellisten vaikutusten lisäksi voidaan uudelleensijoittumisessa kokea yrityksen toiminnallisuuteen liittyviä riskejä. Käytännössä näillä riskeillä tarkoitetaan sitä, miten uudet toimitilat tukevat yrityksen operaatioiden suorittamista sekä työprosesseja ja -tapoja. (Gregory, Lombard & Seifert 2005) Työn tekeminen on suuressa murroksessa ja perinteisen toimistotyön käsitteeseen liittyy suuria muutospaineita. Myös mobiilistyö on lisääntymässä merkittävästi ja yhä suurempi osa tietotyöstä suoritetaan jossain muualla kuin yrityksen toimitiloissa. (Vartiainen et al. 2005) Uudelleensijoittumisessa ja tilatarpeiden määrittelyssä työn murros kuitenkin aiheuttaa merkittävää epävarmuutta, sillä tarvittavien neliöiden määrittelemisestä on tullut hyvin hankalaa.

Lisäksi nykypäiväisen tietotyön suorittaminen vaatii työympäristöltä paljon. Vaikka tilatarve saataisiinkin määriteltyä kvantitatiivisesti, ongelmia koetaan silti kvalitatiivisella puolella. Työntekijät voivat tarvita tiloja niin tiimityöskentelyyn, hiljaiseen työskentelyyn, asiakastapaamisiin kuin luovaan ajatteluunkin. Työympäristön suunnitteluun liittyy siis valtava määrä uusia konsepteja ja malleja, joiden sopivuudesta yrityksen toimintaan ja soveltamisesta vaatimuksineen yritykset kuitenkin saattavat olla hyvin epävarmoja. (Nenonen & Rasila 2008)

Uudelleensijoittuminen voi vaikuttaa myös vahvasti organisaation kulttuuriin ja siihen, minkälaisen kuvan yritys antaa itsestään ulkopuolisille tahoille ja työntekijöille, koska toimitilat, sijoittuminen ja työympäristö ovat erittäin näkyvä viesti ympäristölle. (Wallis 1995) Uudelleensijoittumisen yhteydessä yrityksen on siis vaikkapa mietittävä, minkälaisen viestin se antaa ympäristölle siirtyessään esimerkiksi vanhasta toimistorakennuk-



sesta moderniin yrityspuistoon, tai miten perinteisestä koppitoimistosta avotoimistoon siirtyminen vaikuttaa sen työntekijöihin ja heidän tyytyväisyyteensä.

Lisäksi uudelleensijoittumisella saattaa olla vaikutuksia yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Yrityksen liiketoiminnan kannalta sen luoma verkosto on olennainen osa sen liiketoimintaa. Uudelleensijoittumisen yhteydessä on pohdittava kahdesta näkökulmasta muutoksia, joita verkostossa tapahtuu. Ensinnäkin yrityksen sijoittuessa uudelleen sen lähialueen toimijat ja naapurit muuttuvat. Toisaalta etäisyydet vanhaan verkostoon kasvavat ja toisaalta uuden verkoston muodostamisen on todettu olevan hankalaa. Lisäksi sijoittumisella on vaikutusta sidosryhmiin, jotka esimerkiksi vierailevat yrityksessä usein. Uusi sijainti saattaa olla esimerkiksi huomattavasti vaikeammin saavutettavissa näiden sidosryhmien näkökulmasta ja suhteita asiakkaisiin, konsultteihin ja sijoittajiin voi olla vaikea ylläpitää. (McCann, Arita & Gordon 2002)

Tärkeä sidosryhmä, johon uudelleensijoittumisella on aina varmasti vaikutusta, ovat yrityksen työntekijät. Työntekijöiden, erityisesti avainhenkilöiden, suhtautuminen suuriin muutoksiin on aina riski yritykselle. Uudelleensijoittumisen yhteydessä osa avaintyöntekijöistä voi irtisanoutua, tai uudelleensijoittuminen voi vaikkapa herättää yleistä epätyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden muuttohalukkuutta uudelleensijoittumisen yhteydessä on tutkittu melko vähän, mutta joitain yleisiä suuntaviivoja on silti löydetty. Kiintymys nykyiseen yhteisöön ja organisaatioon sekä työmarkkinoiden tilanne vaihtoehtoisille töille ovat Fedmanin ja Bolinon mukaan (1998) tärkeimmät työntekijän uudelleensijoittumiseen vaikuttavat tekijät. Kaksi ensimmäistä tekijää vaikuttavat positiivisesti muuttohalukkuuteen, kun taas työmarkkinoiden vaihtoehtoilta on negatiivinen vaikutus. Työntekijän kiintymys nykyiseen yhteisöön muodostuu useista elementeistä, kuten työsuhteen kestosta, siitä, kuinka kauan työntekijä on asunut nykyisessä naapurustossaan, kuinka paljon työntekijä on mukana paikallisissa aktiviteeteissa ja millainen työntekijän perhe- ja ystävyysverkosto on. Linkittymistä organisaatioon voidaan kuvata työsuhteen kestolla, uramahdollisuuksilla, työssä viihtymisellä sekä etuuksien tärkeydellä. Sen sijaan demograafisilla tekijöillä, kuten iällä, sukupuolella, siviilisäädellä ja pienten lasten määrällä, on vain vähäinen vaikutus muuttohalukkuuteen. Sama pätee uuden yhteisön viehätykseen.

Tekijä	Korrelaatio muuttohalukkuuteen (hypoteesi)	Tulos
<b>Kiintymys nykyiseen yhteisöön</b> - aika, joka asuttu nykyisessä yhteisössä - vanhemmat, sisarukset tai aikuiset lapset asuvat nykyisessä yhteisössä - omistusasunto	-	Merkittävä negatiivinen korrelaatio
<b>Demograafinen status</b> - vanhemmat työntekijät - naiset - naimisissa olevat työntekijät - työntekijät, joilla on pieniä lapsia	-	Ei merkittävää korrelaatiota
<b>Linkki nykyiseen organisaatioon</b> - työsuhteen kesto - organisaation ikä - uramahdollisuudet organisaatiossa - etuuksien tärkeys	+	Merkittävä positiivinen korrelaatio

<b>Työmarkkinoiden vaihtoehdot</b> - vaihtoehtojen niukkuus - puolison työllistymisvaihtoehtojen vähyys - työntekijän tulojen osuus kotitalouden tuloista	+	Merkittävä positiivinen korrelaatio
<b>Uuden yhteisön houkuttelevuus</b> - tyytyväisyys uuteen yhteisöön - samanlaiset taustat kuin uudella yhteisöllä - puoliset samanlaisista taustoista kuin uudessa yhteisössä	+	Ei merkittävää korrelaatiota

**Taulukko 3 Työntekijöiden muuttohalukkuuteen vaikuttavat tekijät Feldmania & Bolinoa (1998) mukaillen**

Tutkimus toteutettiin Yhdysvalloissa, ja siinä tutkittava organisaatio muutti täysin uudelle alueelle, mikä vaati myös työntekijöiltä muuttamista, mikäli he halusivat jatkaa työsuhdettaan. Tästä syystä tutkimus ei ole täysin sovellettavissa uudelleensijoittumisiin, joissa muutetaan alueen sisällä ja pieniä välimatkoja. Tutkimus kuitenkin antaa viitteitä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden uudelleensijoittautumisasetuksiin.

Myös tulevaisuuteen liittyvät epävarmuustekijät ovat olennainen osa uudelleensijoittumispäätöksessä. Tulevaisuuden epävarmuuteen liittyvä keskeinen kysymys toimitilojen kannalta on se, pystyykö uusi toimitila vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja trendeihin, kuten tilantarpeen kasvamiseen tai vähentymiseen, ympäristövaatimuksiin, lain vaatimuksiin, työn luonteen muuttumiseen tai teknologian muutoksiin. Monissa yrityksissä tulevaisuuden ennustaminen koetaan vaikeammaksi kuin ennen, ja siksi pitkävaikutteisten päätösten, jollainen uudelleensijoittuminen tyypillisesti on, tekeminen on yritysten näkökulmasta haastavaa. (Nenonen & Rasila 2008)

## 2.6 Uudelleensijoittumisen vaikutukset organisaatioon

Vaikka uudelleensijoittumisella voi olla kauaskantoisia vaikutuksia organisaation toimintakykyyn, tutkimusta aiheesta löytyy niukasti. Seuraavissa luvuissa pureudutaan uudelleensijoittumisen taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin.

### 2.6.1 Taloudelliset vaikutukset

Uudelleensijoittumisen taloudellisista vaikutuksen osalta ollaan yksimielisiä siitä, että prosessiin liittyy huomattavia kustannuksia. Mutta se, ovatko kustannukset vaikutuksiltaan lyhyt- vai pitkäaikaisia on aiheuttanut kirjallisuudessa erimielisyyttä. Jotkut tutkijat toteavat, että uudelleensijoittumisella on vain lyhytaikaisia taloudellisia vaikutuksia ja että uudelleensijoittuminen näkyy yrityksen taloudellisessa suoriutumisessa vain hetkellisesti. Toiset taas ovat vahvasti sitä mieltä, että taloudelliset vaikutukset tulisi huomioida pidemmälle ulottuvassa viitekehyksessä. (Knoben & Oerlemans 2006)

Uudelleensijoittuminen aiheuttaa sekä suoria että epäsuoria taloudellisia kustannuksia. Suoria kustannuksia ovat vuokrat, operationaaliset toimitilaan liittyvät kustannukset, kuten sähkö, vesi ja tietoliikenneyhteydet, parkkipaikoista aiheutuvat kustannukset sekä erilaiset ylläpitokulut. Osa kustannuksista voidaan puolestaan luokitella sijoituksiksi, jotka voidaan kuolettaa pitkän ajan kuluessa. Tällaisia tilaan liittyviä investointikustannuksia voivat olla sellaiset korjaukset ja parannukset, jotka eivät kuulu vuokranantajan vastuulle. (Owen 1993, s. 4)



Julkisten yritysten osalta uudelleensijoittumisen taloudellisia vaikutuksia voidaan myös kartoittaa tutkimalla yritysten pörssikurssin ja uudelleensijoittumisen välistä yhteyttä. Tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että uudelleensijoittuminen on vaikuttanut negatiivisesti yrityksen kurssiin, mikäli uudelleensijoittumisen taustalla vaikuttava syy ei ole liittynyt talouteen, se on ollut huonosti perusteltu tai syytä ei ole kerrottu julkisuuteen ollenkaan. Selvästi positiivisempi reaktio on puolestaan havaittu, kun yritykset ovat perustelleet uudelleensijoittumisen rationaalisesti tai kustannustehokkuuden lisäämisen avulla. (Ghosh, Rodriquez & Sirmans 1995; Manning, Rodriquez & Ghosh 1999)

Suorien ja helposti havaittavien kustannusten lisäksi uudelleensijoittuminen vaikuttaa myös epäsuorasti organisaation toimintakykyyn. Esimerkiksi huonosti yrityksen operaatioita tukevat ja työtapoihin sopivat toimitilat saattavat aiheuttaa työntekijöissä tehokkuuden laskua ja motivaation puutetta. Toisaalta esimerkiksi yritys voi uudelleensijoittumisellaan vaikuttaa siihen, minkälaisia työntekijöitä yritykseen hakeutuu ja minkälaisen kuvan asiakkaat siitä saavat, mikä puolestaan voi vaikuttaa asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Seuraavissa alaluvuissa pohditaan näitä sosiaalisia, ekologisia ja imagollisia vaikutuksia, jotka kuitenkin ovat hyvin usein palautettavissa taloudellisiin vaikutuksiin.

## 2.6.2 Sosiaaliset vaikutukset

Ihmiset kiintyvät tuttuihin paikkoihin ja uudelleensijoittumisprosessissa työntekijän tunneside totuttuun työpaikkaan katkeaa. Pahimmillaan tunnesiteen katkeaminen voi aiheuttaa epäytytyväisyyttä ja esimerkiksi sinetöidä työntekijän lopullisen päätöksen irtisanoutua. Toisaalta negatiiviset asenteet voivat vähentää tuottavuutta ja aiheuttaa haittaa yrityksen tehokkaalle toiminnalle. (Inalhan 2009)

Uudelleensijoittumisen yhteydessä työntekijä käy läpi laajan kirjon tunteita, jotka voivat olla negatiivisia, mikäli niitä ei johdeta oikein. Uudelleensijoittumiseen liittyvien tunne-reaktioiden suhteen Laframboise, Nelson ja Schmaltz (2002) jakoivat ihmiset kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ihmiset, jotka eivät vastusta muutosta, mutta jotka sisäistävät helposti vaikutteita ja valikoituvat siten joko vastustamaan tai kannattamaan muutosta. Toisen ja kolmannen ryhmän työntekijät ovat joko taipuvaisia vastustamaan muutosta tai toivottavat muutokset tervetulleiksi jopa edistämällä niitä toiminnallaan. Kutakin ryhmää on johdettava omien sääntöjen mukaan. Muutokseen positiivisesti suhtautuvia ihmisiä kannattaa hyödyntää positiivisen asenteen levittämisessä, kun taas negatiivisesti suhtautuvia tulisi kannustaa ja tukea muutosprosessissa. Suhtautumisessaan epävarmoja ihmisiä puolestaan kannattaa yrittää siirtää positiivisten leiriin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että uudelleensijoittumisprosessissa henkilöstön muutosjohtamisen kannalta tärkeimmiksi kohdiksi nousevat työntekijöiden ottaminen mukaan prosessiin, selkeä visio projektin lopputuloksesta sekä tehokas kommunikointi.

Sosiaalisten vaikutusten osalta Saksassa tehtiin lähes 5 000 työntekijää koskenut tutkimus työmatkan pituuden vaikutuksista työntekijöiden poissaoloihin. Tutkimuksessa työmatkan pituudella havaittiin olevan vahva positiivinen korrelaatio poissaolojen lukumäärään. Tutkimuksessa todettiin, että poissaolojen määrä väheni noin 15-20 %, jonka arvioidaan olevan keskimäärin yksi päivä vuodessa, mikäli työmatkan pituus olisi olematon kaikilla työntekijöillä. (Ommeren & Gutiérrez-i-Puigarnau 2011) Vaikka tut-

kimus onkin vain yksittäinen esimerkki, voidaan kuitenkin päätellä, että työntekijöiden asuinpaikkojen määrittäminen tilavalinnassa voi olla erittäin oleellista työntekijöiden tyytyväisyyden ja työssäviihtyvyyden kannalta.

Uudelleensijoittumisella voi toki olla myös tuottavuutta lisäävä vaikutus, koska terveellisillä työtiloilla on työntekijöiden poissaoloja vähentävä vaikutus ja koska viihtyisät tilat lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tämä todistettiin esimerkiksi erään vakuutusyhtiön työntekijöitä seuranneessa tutkimuksessa, jossa tuottavuuden raportoitiin nousseen miltei viidenneksen ”vihreään” rakennukseen muuton jälkeen. Samalla yrityksen energiakustannukset pienenivät noin 40 %. Toisessa tutkimuksen esimerkissä erään pankin työntekijöiden poissaolot laskivat 15 %, kun yritys oli siirtänyt tilansa uuteen energiatehokkaaseen rakennukseen. (Morton 2002)

Edellä mainittujen vaikutusten lisäksi myös imagoon liittyvät vaikutukset voidaan luokitella osaksi sosiaalisia vaikutuksia. Jokaisella toimitilalla on jonkinlainen imago, joka puolestaan vaikuttaa siellä toimivan yrityksen imagoon. Uudelleensijoittumisprosessissa yrityksen tulisikin määritellä, miten se haluaa tulla nähdyksi asiakkaiden, julkisuuden ja työntekijöiden silmissä ja miten se voi vaikuttaa näihin sidosryhmiin ja heidän näkemyksiinsä yrityksestä toimitilavalinnallaan. (Owen 1993, s. 4)

### 2.6.3 Ympäristölliset vaikutukset

Uudelleensijoittuminen vaikuttaa merkittävästi myös ympäristöön sekä yrityksen hiilijalanjälkeen. Näitä vaikutuksia on tutkittu esimerkiksi työntekijöiden työmatkaliikkumisen kautta. Muiden näkökulmien osalta uudelleensijoittumisen ympäristövaikutukset ovat saaneet kirjallisuudessa hyvin niukasti huomiota, vaikka esimerkiksi toimitilojen ympäristötehokkuus vaikuttaa olennaisesti yrityksen hiilijalanjälkeen.

Norjassa tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ollut yritys muutti Oslon ydinkeskustasta pois, mikä vaikutti merkittävästi työntekijöiden työmatkakäyttämiseen. Muuton myötä oman auton käyttö kasvoi 25 %:sta yli 40 %:iin ja julkisen liikenteen käyttö väheni 61 %:sta 46 %:iin. Pääsyyinä muutokseen oli uuden sijainnin mahdollistama aiempaa laajempi ja ilmainen pysäköinti. Tutkimuksessa työmatkaan käytetty aika pysyi muuttumattomana. (Hanssen 1995)



### 3 Kiinteistöihin liittyvät asiantuntijapalvelut

Tässä luvussa tutkitaan kiinteistöihin liittyvien konsulttipalveluiden kirjallisuustaustaa, ja valotetaan syitä, miksi konsulttipalvelut ylipäättään tarvitaan kiinteistömarkkinoilla. Luku lähtee liikkeelle esittelemällä kiinteistömarkkinoiden erityispiirteitä ja perustelemalla niiden kautta konsulttipalveluiden olemassaoloa. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti tietointensiivisiä palveluita, joihin tämän työn fokuksena olevat vuokralaisedustuspalvelut voidaan lukea kuuluviksi. Kolmas kokonaisuus pureutuu tarkemmin kiinteistöjen välityspalveluiden taustaan sekä toimintalogiikkaan, minkä jälkeen esitellään välityspalveluiden päämies-agentti –suhdetta sekä perinteisiin välityspalveluihin liittyviä ongelmia. Kokonaisuudessaan luku luo pohjaa vuokralaisedustuspalveluiden olemassaolon ymmärtämiselle.

#### 3.1 Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet ja tarve asiantuntijapalveluille

Kiinteistöihin ja kiinteistömarkkinoihin liittyy paljon erityispiirteitä, mikä luo tarpeen ja kysyntäpohjan laajalle kirjolle erilaisia asiantuntijapalveluita. Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: fyysisiin, taloudellisiin ja institutionaalisiin erityispiirteisiin. Näiden piirteiden takia kiinteistöt eroavat merkittävästi muista omaisuusluokista, kuten osakkeista, joukkovelkakirjoista ja obligaatioista, ja siksi ne vaativat muita sijoitusvaihtoehtoja enemmän asiantuntemusta. (Shilling 2002; Olkkonen, Kaleva & Land 1997) Tässä luvussa käydään läpi erityispiirteiden pääluokkia ja perustellaan tarve asiantuntijapalveluille.

Kiinteistöjen fyysisiin erityispiirteisiin kuuluvat paikkasidonaisuus, heterogeenisuus ja tuhoutumattomuus. Maa on aina sidottu paikkaansa eikä sitä voi liikuttaa. Periaatteessa joitain investointeja ja maahan tehtyjä parannuksia voidaan siirtää, mutta siitä aiheutuu merkittäviä kustannuksia. Kiinteistöjen paikkasidonaisuudesta seuraa markkinoiden paikallisuus ja kiinteistömarkkinoiden jakautuminen osamarkkinoihin. Toisaalta kiinteistöjä ei ole olemassa kahta samanlaista, mikä tekee vertailun vaikeaksi. Kiinteistön ainutlaatuisuus johtuu lähinnä yksilöllisestä sijainnista, mutta myös piirteet, kuten koko, muoto, typografia ja infrastruktuuri, erottavat kiinteistöt toisistaan. Maa on myös tuhoutumaton, mikä tekee investoinnista yleensä pitkäikäisen. Vaikka maan fyysiset ominaisuudet voidaankin tuhota, on maapohjan taloudellinen arvo mahdollista pelastaa tekemällä parannustoimenpiteitä. Näiden ominaispiirteiden takia kiinteistömarkkinat eivät ole yhtä tehokkaita kuin muiden sijoitustuotteiden markkinat. (Shilling 2002, s. 8)

Kiinteistöjen institutionaaliset erityispiirteet muodostuvat yhteiskunnan lainsäädännöstä ja muusta yhteiskunnan sääntelystä, paikallisista tavoista ja arvoista sekä yhdistyksistä ja organisaatioista. Kiinteistöjä säädellään omilla laeilla, jotka usein eroavat merkittävästi muiden omaisuusluokkien lainsäädännöstä. Lainsäädännön lisäksi kiinteistöihin kohdistuu laaja kirjo erilaisia viranomaistoimia, kuten kaavoitusta, lupia, rakennusmääräyksiä ja sääntelyä esimerkiksi vuokrien muodossa. Nämä lainsäädännölliset ja viranomaisten toimiin liittyvät erityispiirteet rajoittavat kiinteistöjen käyttöä ja omistamista, ja aiheuttavat niukkuutta. Paikalliset tavat ja kulttuuri vaikuttavat esimerkiksi siihen, minkälaisia kiinteistöjen käyttötapoja suositetaan, miten kiinteistömarkkinoilla on tapana toimia ja millaisia tuntearvoja kiinteistöjen omistamiseen liittyy. Tavat ja mieltymykset



vaikuttavat olennaisesti kiinteistöjen käyttöön, ja tunnearvot voivat vääristää markkina-toimijoiden käyttäytymistä taloustieteiden sääntöjen vastaisiksi. (Shilling 2002, s. 10)

Taloudelliset erityispiirteet puolestaan pääosin johtuvat joko fyysisistä tai institutionaalisista erityispiirteistä ja ne selvästi vaikuttavat kiinteistön taloudelliseen arvoon. Shilling (2002, s. 12) lukee kiinteistöjen taloudelliseksi erityispiirteiksi, niukkuuden, keskinäisen riippuvuuden ja investoinnin keston. Kiinteistö on aina riippuvainen läheisestä maankäytöstä, mistä johtuen muutoin samanlaiset yksiköt eroavat toisistaan arvon ja ominaisuuksien suhteen. Toisaalta kiinteistöön vaikuttavat myös infrastruktuuri, läheisten alueiden palvelut ja kehittyminen sekä väestönkasvu. Maan ainutlaatuisuus puolestaan aiheuttaa niukkuutta tietäntyyppisestä maasta. Riippuvuudesta seuraa, että viereisiin ja läheisiin kiinteistöihin kohdistuvat päätökset vaikuttavat kiinteistön arvoon laskevasti tai korottavasti ulkoisvaikutusten kautta. Investoinnin pituudella puolestaan tarkoitetaan todellista ajanjaksoa, joka kuluu investointikustannuksista toipumiseen. Olkkonen, Kaleva ja Land (1997, s. 27) mainitsevat lisäksi kiinteistöjen kehitys- ja muunneltavuusmahdollisuudet. Muista omaisuusluokista poiketen, kiinteistöjen arvoon voidaan vaikuttaa tekemällä muutoksia nykyiseen verrattuna. Lisäksi taloudellisiin erityispiirteisiin voidaan lukea hallinnoinnin ja johtamisen tarve, sijoituksen suuri yksikköko-ko, alhainen likvidiys, suuret transaktiokustannukset ja markkinapaikan puuttuminen. Markkinapaikan puuttuminen ja vuokra- ja myyntitransaktioiden usein salaiset ehdot vaikeuttavat markkinainformaation saatavuutta ja tekevät siitä kallista. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 25)

Nämä kaikki edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat suoraan kiinteistömarkkinoiden toimintatapoihin sekä markkinaosapuolten käyttäytymiseen. Erityispiirteistä johtuen kiinteistömarkkinat ovat paikallisia ja jakautuneet osamarkkinoiksi. Myös kysyntä on kerrostunutta sen ollessa erilainen hinnasta, paikasta ja kiinteistötyypistä riippuen. Markkinatiedon saatavuus ja kalleus, sekä muut erityispiirteet asettavat markkinaosapuolet usein eriarvoisiin asemiin. Tämän lisäksi paikallisia kiinteistömarkkinoita tunte-mattoman osapuolen on vaikeaa toimia markkinoilla. (Shilling 2002, s. 12) Lisäksi Marsh ja Zumpano (1988) huomauttavat, että markkinaosapuolet tekevät harvoin kiinteistöihin liittyviä toimia ja eivät ole alan asiantuntijoita, mikä estää osapuolia tekemästä informoituja päätöksiä, ja markkinat epäonnistuvat tuotteiden allokoinnissa. Tällaiset osapuolet siis tarvitsevat ulkopuolisia asiantuntijoita avukseen.

Kiinteistömarkkinat ovat kaukana täydellisistä markkinoista, koska pääsy markkinoille on rajoitettua, informaatio ei ole täydellistä, osapuolia on rajoitettu määrä, markkina-paikka puuttuu ja tuotteet ovat erittäin heterogeenisia. (Olkkonen, Kaleva & Land 1997, s. 30) Edellä kuvailtujen erityispiirteiden sekä markkinoiden epätäydellisyyden avulla on helppoa perustella tarve erilaisille asiantuntijapalveluille. Paikallisten markkinakäyt-  
tävien ja -tapojen tunteminen, lakeihin ja sääntelyyn liittyvä tietotaito, pitkät projektin niin vuokraukseen kuin myyntiin liittyen, valtavan tietomäärän kerääminen vaativat sekä pitkää kokemusta että resursseja. Ammattimaisten konsulttien avulla asiakkaat pystyvät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa sekä varmistamaan kiinteistöihin liittyvien projektien sujuvuuden.

D'Arcy (2005) vie kiinteistömarkkinoiden erityispiirteiden ja konsulttien tarpeen poh-diskelun askeleen eteenpäin kuvatessaan kiinteistömarkkinoita informaationsysteeminä. Hänen mukaansa edellä mainitut kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet ja kiinteistö-markkinoiden eriasteinen kehittyminen maiden välillä luovat ongelmia informaation



saatavuuteen ja symmetrisyyteen, sekä tekevät sen keräämisen kalliiksi. Kolmansien osapuolien, taloustieteen termein välittäjien, olemassaolo selittyy siis luonnollisesti näiden institutionaalisten ominaisuuksien avulla. Tällaisessa järjestelmässä välittäjien tehtävä on vähentää informaatioon liittyviä kustannuksia. On myös tärkeää huomata, että informaatiokustannusten vähentyessä konsulttien maantieteellinen toimialue voi kasvaa, mikä puolestaan on johtanut markkinoiden lisääntyvään kansainvälistymiseen.

Simon ja Kumar (2001) nimesivät viisi edellä mainittuja käytännönläheisempää syytä sille, miksi konsultteja palkataan, ja tekevät samalla kuvaavan yhteenvedon konsultin tarpeesta. Ensimmäiseksi he nimesivät riittämättömän tietotaidon tai resurssitilanteen talon sisällä. Lisäksi konsulttia käytetään heidän mukaansa, koska halutaan objektiivisia ja riippumattomia neuvoja, sekä ratkaista ongelma nopeasti ja tehokkaasti.

### 3.2 Kiinteistöihin liittyvät palvelut

Kiinteistöjen asiantuntijapalvelut voidaan luokitella osaksi tietointensiivisiä palveluita (*eng. knowledge-intensive business services, KIBS*), joiden määrittelemisessä esiintyy vielä epävarmuuksia käsitteen ollessa suhteellisen tuore. Yhteisiä piirteitä tietointensiivisille palveluille on ensinnäkin taloudellisen voiton tavoittelu sekä se, että ne on yleensä järjestetty yksityisten yritysten tai kumppanuuksien kautta. Toisekseen nämä palvelut on yleensä suunnattu enemmän organisaatioille kuin kuluttajille. Tietointensiivisille palveluille on tyypillistä korkea räätälöinnin aste projektista toiseen, ja standardointia on hyvin vähän tai ei ollenkaan. Lisäksi palveluiden tuottajalta vaaditaan laajaa äänettömän tiedon hallintaa, ja koulutuksen aste onkin tietointensiivisten palveluiden parissa työskentelevillä tavanomaista korkeampi. Tietointensiivisten palveluiden tuottaminen ja toivottuun lopputulokseen pääseminen asiakkaan kanssa vaatii myös molemmilta palvelun osapuolilta läheistä yhteistyötä ja luottamusta. (Toivonen 2004, s. 50)

On olemassa melko yhtenäinen käsitys siitä, mitkä palvelut luetaan tyypillisimmin kuuluvaksi tietointensiivisten palveluiden piiriin. Myös kiinteistöihin liittyvät asiantuntijapalvelut mainitaan aihepiirin kirjallisuudessa usein. (Toivonen 2004, s. 31) Kaikki kiinteistöjen asiantuntijapalvelut eivät kuitenkaan kuulu tähän ryhmään, mutta niihin voidaan lukea vuokraus, transaktiopalvelut, kiinteistöarviointi sekä kiinteistöomaisuuden hoito. Näille kaikille palveluille tyypillistä on korkea räätälöinnin aste, äänettömän tiedon hallinta ja läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa. (Laatikainen 2007, s. 26) Näin ollen vuokralaisedustuspalvelut ovat myös osa tietointensiivisiä palveluita, koska ne kuuluvat osaksi vuokraustoimintaa, kuten myöhemmin alaluvussa 3.3 perustellaan.

Tietointensiivisten palveluiden yleistymiseen ovat olennaisesti vaikuttaneet seuraavat yhteiskunnan trendit: ulkoistaminen ja keskittyminen ydinliiketoimintaan, innovaatiot, eri alojen tietotaidon yhteensulautuminen, yhteistyöverkostojen nousu, uudet liiketoimintamallit sekä talouden globalisoituminen. (Laatikainen 2007, ss. 21-25) Nämä ovat selkeästi myös ne syyt, miksi tässä työssä tarkasteltavilla vuokralaisedustuspalveluilla on ollut mahdollisuus kasvaa.

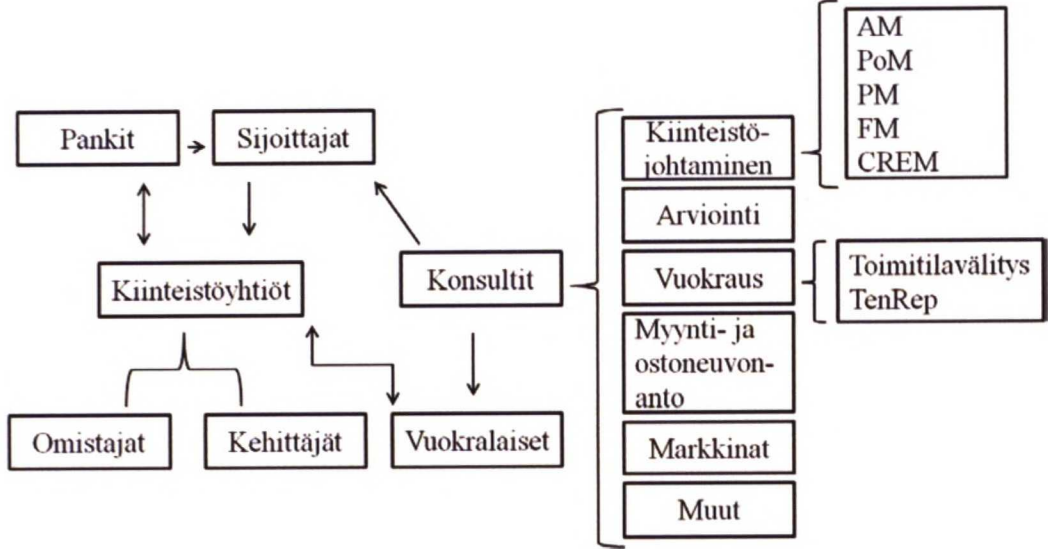
Kiinteistöihin liittyvät palvelut voidaan laajassa mielessä määritellä ammattimaisia neuvoja sisältäviksi, kiinteistön käyttöä, sijoittamista ja kehittämistä koskeviksi palveluiksi, jotka liittyvät kiinteistöjen markkinointiin, hallinnointiin ja arviointiin. Kiinteistöihin liittyvien palveluiden tuottamiseksi tarvitaan mittava määrä ammattitaitoa. Jotkin kiinteistöpalvelut ovat hyvin yksinkertaisia ja suoraviivaisia, kuten yksinkertainen vuokra-



us, kiinteistökohteen johtaminen sekä yksinkertaiset arviointitehtävät. Toiset palvelut puolestaan vaativat korkeatasoista ammattitaitoa ja strategista osaamista. (D'Arcy 2005, s. 11) Kuten jo tietointensiivisten palveluiden esittelyn yhteydessä yllä todettiin, vuokralaisedustuspalvelut voidaan lukea kuuluviksi jälkimmäiseen kategoriaan.

Kiinteistöihin liittyvät palvelut voidaan yleisesti jakaa kiinteistöjohtamiseen, arviointiin, vuokraukseen, myyntiin ja ostamiseen sekä markkinainformaatioon liittyviin palveluihin. (Anop & Kharlamova 2007, s. 26; Pastiroff 2004) Kiinteistöjohtaminen voidaan edelleen jakaa kiinteistösijoitusjohtamiseen (*eng. asset management, AM*), kiinteistösalkun johtamiseen (*eng. portfolio management, PoM*), kiinteistökohteen johtamiseen (*eng. property management, PM*), toimitilajohtamiseen (*eng. facility management, FM*) sekä yrityksen strategiseen toimitilajohtamiseen (*eng. corporate real estate management, CREM*). (RAKLI 2001, s. 13) Lisäksi kiinteistökonsulttien palveluihin kuuluvat kiinteistöarviointipalvelut, joiden tarkoituksena on määrittää kiinteistön, sen osan, sitä rasittavan oikeuden tai siihen kohdistuneen muun vaikutuksen taloudellinen arvo tai arvonmuutos. (RAKLI 2001, s. 15) Myynti- ja ostoneuvonannossa konsultti antaa taloudellisia neuvoja sijoituskohteisiin liittyen sekä huolehtii due diligence –prosessin hoitamisesta. Markkinainformaatioon liittyvissä palveluissa konsultit puolestaan keräävät, jalostavat ja analysoivat markkinoihin liittyvää dataa. Muihin palveluihin voidaan lukea esimerkiksi kiinteistöverotuspalvelut, juridinen neuvonanto sekä rahoitusratkaisuihin liittyvä neuvonanto.

Konsultit ovat olleet Suomessa olennainen osa moderneja kiinteistömarkkinoita 1990-luvulta lähtien (Kuva 6). Perinteisillä markkinoilla konsultteja ei ollut, koska kaikki työ tehtiin oman talon sisällä, mutta 1990-luvulla ulkoistaminen kuitenkin yleistyi huomattavasti. Samaan aikaan kiinteistöjen omistaminen ammattimaistui, ja myöhemmin kansainväliset sijoittajat tulivat Suomen markkinoille. Kaikki näkökohdat vaikuttivat kiinteistöihin liittyvien palveluiden yleistymiseen, alan kasvamiseen sekä palveluita tarjoavien yritysten erikoistumiseen. Nykypäivän kiinteistömarkkinoilla konsulteilla on vahva asema laajan palvelutarjonnan mahdollistajina sekä ammattimaisen osaamisen tarjoajina.



Kuva 6 Moderni käsitys kiinteistömarkkinoiden toiminnasta Anopia ja Kharlamovaa (2007, s. 26), Pastiroffia (2004, s. 16), Ginströmiä (2011, s. 35) ja RAKLIA (2001) mukaillen.



Palveluiden tarjonnan nopea kasvu selittyy kansainvälisten kiinteistökonsulttien tulemisella suomalaisille markkinoille. Suurin osa kansainvälisistä konsulteista on tullut suomalaisille markkinoille 2000-luvulla, ainoana poikkeuksena vuodesta 1997 asti markkinoilla toiminut Catella (Ginström 2011, s. 37). Kansainvälisillä toimijoilla on merkittävä vaikutus markkinoiden läpinäkyvyyteen, ja lisäksi ne tuovat kehittyville markkinoille tullessaan kansainvälisesti hyväksi tunnistettuja toimintamalleja ja palvelualustoja, jotka puolestaan vaikuttavat markkinakäytäntöihin ja edistävät edelleen läpinäkyvyyttä ja markkinoiden kypsyttää. Kansainväliset toimintatavat muokkautuvat markkinoiden aiempien käytäntöjen, paikallisten työntekijöiden sekä markkinoiden instituutioiden kautta palvelutarpeita vastaaviksi. (De Malaghães 2001)

### 3.3 Kiinteistöjen välityspalvelut

Suomessa laki kiinteistönvälityслиikkeistä ja vuokrahuoneiston välistysliikkeistä (15.12.2000/1075 n.d.) sääntelee kiinteistönvälitystoimintaa. Kiinteistönvälityksellä tarkoitetaan laissa toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saateetaan sopijapuolet kosketuksiin toistensa kanssa luovutettaessa kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta tai hallintaoikeuden antavia osakkeita tai osuuksia, tai tehtäessä näitä koskevia vuokrasopimuksia tai luovutettaessa niitä koskevia käyttöoikeuksia. Myös vuokralaisedustuspäalvelut kuuluvat tämän lain sääntelyn piiriin, koska ne ovat selkeästi luonteeltaan välitystoimintaa. Palkkion maksaa perinteistä poiketen vuokralainen.

Suomessa välitystoiminta (*eng. agency/leasing*) mielletään käsitteenä useimmiten toimintaan, jossa tilan omistajat käyttävät välittäjää apuna kaupallisen tilan vuokraamisessa. Perinteisessä toimitilavälityksessä tilan omistaja tekee välittäjän kanssa sopimuksen, jossa välittäjä huolehtii tilan vuokraamiseen liittyvästä prosessista: markkinoinnista, potentiaalisten asiakkaiden etsimisestä, katselmuksista ja muista vuokraamiseen liittyvistä tehtävistä. (Laatikainen 2007, s. 35)

Välittäjien roolia voidaan tarkastella myös laajemmassa merkityksessä. Epätäydellinen ja asymmetrinen informaatio kiinteistömarkkinoilla aiheuttaa kahdenlaista epävarmuutta: epävarmuutta sopivan vastapuolen löytämisestä sekä epävarmuutta prosessin loppuunsaattamisen suhteen sen jälkeen, kun sopiva vastapuoli on löytynyt. Näiden epävarmuustekijöiden avulla välitysprosessista voidaan erottaa kaksi erillistä vaihetta, joista ensimmäinen on yhteensovittamisvaihe ja toinen neuvotteluvaihe. Välittäjän tehtävä yhteensovittamisvaiheessa on tuottaa informaatiota ja neuvotteluvaiheessa edustaa toimeksiantajansa. Välittäjällä on siis kaksi perustehtävää: informaation tuottaminen sekä toimeksiantajansa edustaminen. (Yavas 1994)

Välittäjän tehtävien lisäksi Yavas (1994) jaottelee välityspalveluiden ydinfunktiot neljään luokkaan: markkinainformaation tuottaminen, neuvonanto transaktioissa, kiinteistöjen arviointi sekä vuokravälitys. Vuokralaisedustus voidaan lukea kuuluvaksi vuokravälityksen tehtäväkentän alle, sillä idea vuokralaisedustuksessa on sama kuin perinteisessä toimitilavälityksessä, mutta päämies vain on tilan etsijä, ei tilan omistaja. Arnold (1992) puolestaan näkee välittäjän tärkeimmiksi tehtäviksi informaation tuottamisen molemmille osapuolille, osapuolten yhdistämisen sekä neuvotteluissa ja käytännön järjestelyissä auttamisen.

Suomessa välityspalveluiden kehitys on ollut tiukasti sidoksissa kaupallisen kiinteistömarkkinoiden yleiseen kehitykseen. 1990-luvun lamaan saakka vuokravälitystä pidettiin



transaktiopalveluiden varjossa sivuliiketoiminta-alueena. 1990-luvun lama kuitenkin olennaisesti nosti vuokralaisten merkityksen esiin, jolloin vuokravälitys luonnollisesti vahvisti jalansijaansa markkinoilla. 2000-luvun alussa transaktiovolyymien ollessa korkealla toimitilavälitys menetti jälleen houkuttelevuuttaan konsulttien silmissä, mutta se on kuitenkin juurruttanut vahvan jalansijan osana suomalaista markkinakäytäntöä. Välitystoiminta on nähtävä tärkeänä perustyönä, koska loppujen lopuksi koko kiinteistömarkkinat ovat riippuvaisia vuokralaisista. (Laatikainen 2007, s. 36)

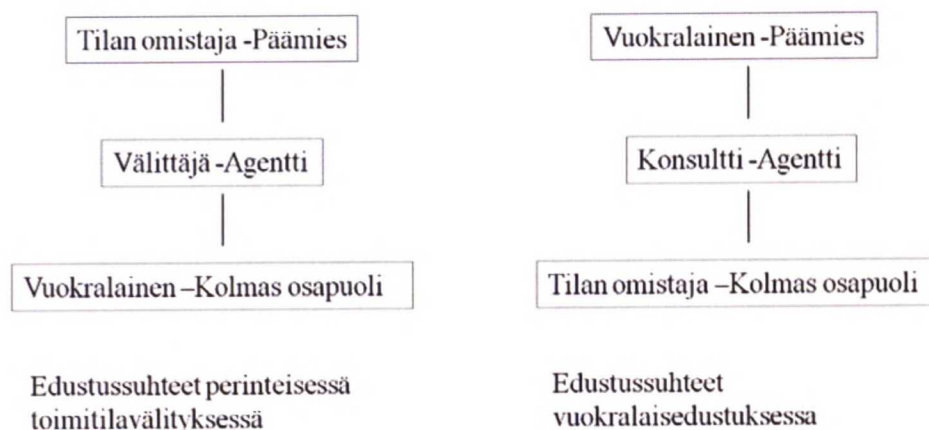
Välitystoiminnan perustyö on pitkään pysynyt hyvin vakaana, mutta työskentelytavat ovat muuttuneet paljon. Nykypäivänä toimitilavälittäjän elinehto on tehokas elektroninen datanhallinta, sillä toimeksiantoja voi olla tuhansista kohteista. Toisaalta markkinointitavat ovat muuttuneet radikaalisti Internetin ja tekniikan kehityksen myötä. Internet on myös merkittävästi muuttanut vuokralaisten käyttäytymistä. Ihmiset ovat tottuneita tiedonhakijoita ja aloittavat usein tilanetsintäprosessinsa Internetin hakupalveluiden kautta ilman tarvetta kontaktoida ensin toimitilavälittäjää. Vaikka erilaiset hakupalvelut ovatkin helpottaneet informaation kulkua, on niissä myös se vaara, että vuokralainen hukkaa aikaansa toimintaan, joka ei kuulu hänen ydinliiketoimintaansa tai ei auta organisaatiota prosessin etenemisen kannalta. Lisäksi kansainväliset toimijat ovat muokanneet välityspalveluiden työskentelytapoja. Työkieli on vaihtunut englanniksi, ja välittäjien on omaksuttava kansainvälisiä toimintatapoja, jotka saattavat olennaisesti erota suomalaisesta markkinakäytännöstä. (Laatikainen 2007, s. 38)

Suomessa välittäjä on aina perinteisesti edustanut tilan omistajaa, ja vuokralaisella ei ole periaatteessa ollut mitään muodollista kontrollia välittäjän toimiin. Globalisaatio, kansainvälisten palvelumallien rantautuminen Suomen markkinoille sekä kansainväliset vuokralaiset ovat johtaneet vuokralaisedustuksen käyttöönottoon. Vuokralaisedustuksessa välittäjä edustaa vuokralaista, joka myös maksaa välittäjän palkkion. (Falkenbach & Laatikainen 2009)

### 3.4 Agentti-päämies –teoria välityspalveluissa

Edustustoimi tai agenttuuri (*eng. agency*) syntyy, kun toiselle osapuolelle annetaan oikeus toimia toisen puolesta tai edustaa häntä valvonnan alaisena. Välitystoiminnassa, kiinteistöjen myynti- tai vuokraustilanteissa, edustus on aina luottamukseen perustuva suhde (*eng. fiduciary relationship*). Agentiksi kutsutaan henkilöä tai tahoa, joka on saanut valtuutuksen toimia toisen tahon puolesta tai edustaa sitä, ja päämies puolestaan on valtuutuksen antaja. Välitystoiminnassa agentti on välittäjä, ja päämies perinteisessä toimitilavälityksessä kohteen omistaja ja vuokralaisedustuksessa vuokralainen. Suhteeseen kuuluvat olennaisena osana myös kolmannet osapuolet. Perinteisessä toimitilavälityksessä kolmannet osapuolet ovat potentiaalisia vuokralaisia, kun taas vuokralaisedustuksessa ne ovat tilojen omistajia. (Shilling 2002, s. 568)





**Kuva 7 Edustussuhteet perinteisessä toimitilavälityksessä ja vuokralaisedustuksessa**

Perusongelma päämies-agentti –suhteessa on molempien osapuolien intressien yhdenmukaistaminen ja se, että päämies ei koskaan pysty valvomaan agentin toimintaa täydellisesti. (Laffont & Martimont 2002, ss. 2-3) Tämän takia päämiehen on pystyttävä suunnittelemaan palkkiorakenne, joka kannustaa agentin toimimaan niin, että päämiehen hyöty maksimoituu ja intressit yhdenmukaistuvat (Arnold 1992). Päämies-agentti – teoria sekä kannustavien palkkiorakenteiden suunnitteleminen ovat saaneet runsaasti huomiota kiinteistönvälitystoiminnassa, mutta suurin osa kirjallisuudesta koskee asuntovälitystä. Peruslainsäädännön periaatteet ovat periaatteessa sovellettavissa myös toimitilapuolelle, erityisesti perinteiseen toimitilavälitykseen. Toimitilavälityksessä konsultin ansainloogiikka perustuu useimmiten prosenttiosuuteen vuosivuokrasta, jolloin tilan omistajan ja konsultin intressit ovat periaatteessa yhdenmukaiset. On kuitenkin huomioitava, että tällainen palkkiorakenne periaatteessa kannustaa konsulttia vain tuomaan tilaan mahdollisimman nopeasti vuokralaisen oman palkkionsa maksimoimiseksi. Prosenttiosuuksiin perustuvat palkkiot sopivat kuitenkin huonosti vuokralaisedustukseen, jossa konsultti edustaa vuokralaista. Vuokralaisedustuksen kannalta erilaisten palkkiorakenteiden hyviä ja huonoja puolia on pohdittu enemmän luvussa 4.5.

### 3.5 Perinteisten välityspalveluiden ongelmat

Päämiehen ja agentin välisten intressiristiriitojen ja valvomishaasteiden lisäksi perinteisiin välityspalveluihin liittyy laaja joukko erilaisia ongelmia, jotka liittyvät kolmannen osapuolen, eli vuokralaisen, asemaan. Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti kirjallisuudessa esiin nostetut ongelmat.

Välityspalveluiden ydinongelma on välittäjän vaihtuva rooli. Periaatteessa välittäjä tekee selkeän sopimuksen toimeksiantajansa, eli tilan omistajan kanssa, ja etsii parasta mahdollista ratkaisua toimeksiantajansa näkökulmasta. Usein välittäjä kuitenkin joutuu etsimään kompromisseja osapuolten välillä vaikuttaakseen myynnin tai vuokrauksen tapahtumiseen, mikä periaatteellisella tasolla on tilan omistajan ja välittäjän sopimuksen vastaista. (Marsh & Zumpano 1988) Lisäksi kolmas osapuoli, tässä tapauksessa vuokralainen, kehittää usein välittäjän kanssa hyvin läheisen suhteen, eikä välttämättä ymmärrä, kenen etuja välittäjä ajaa (Arnold 1992; Marsh & Zumpano 1988).

Miceli, Pancak ja Sirmans (2000) nostavat perinteisen välityksen pahimmaksi ongelmaksi sen, että sama taho on mukana sekä yhteensovittamisvaiheessa että neuvottelu-



vaiheessa toimeksiantajansa edustajana. Yhteensovittamisvaiheessa välittäjä on saattanut luoda läheisen suhteen vuokralaiseen, minkä johdosta vuokralainen saattaa paljastaa välittäjälle informaatiota, joka ei ole hänen edukseen neuvotteluvaiheessa. Tämän vuoksi on tärkeää, että edustussuhteet ovat selvillä kaikille osapuolilla. Suhteiden määrittely saattaa eliminoida arkaluonteisen tiedon leviämisen, mutta heikentää toisaalta yhteensovittamisvaiheen tehokkuutta, koska todelliset tarpeet ja relevantti informaatio saattaa jäädä paljastumatta. Tämä pätee hyvin erityisesti asuntovälitykseen, mutta toimitilavälityksessä suurin osa omistajista hoitaa suomalaisen käytännön mukaan vuokrasopimuksen neuvottelun itse. Vuokralaisedustuksessa vastaavaa ongelmaa ei ole.

Toimitilavälityksessä vuokralainen on aliedustettuna, mikäli hänellä ei ole omaa konsulttia, koska kaikki hänen kanssaan työskentelevät välittäjät ovat sopimussuhteessa tilojen omistajiin. Usein vuokralaiset kuitenkin kokevat, että välittäjä työskentelee vuokralaisen parhaan edun mukaisesti, sillä prosessissa välittäjä viettää enemmän aikaa vuokralaisen kuin tilan omistajan kanssa, mikä edesauttaa läheisen suhteen syntymistä. Lisäksi suuri osa välittäjän tuottamasta tilaa koskevasta tiedosta hyödyttää vuokralaista enemmän kuin tilan omistajaa, mikä saattaa voimistaa vuokralaisen virheellistä käsitystä. (Benjamin, Jud & Sirmans 2001) Yhdysvalloissa todettiin, että asuntopuolella yli 70 % asunnonostajista luuli välittäjän toimivan heidän etujensa mukaisesti (Federal Trade Commission 1983). Luku ei varmastikaan ole nykypäivänä, etenkin ammattimaisina yrityksinä toimivien vuokralaisten keskuudessa, näin korkea, mutta antaa silti jonkinlaisia viitteitä ongelman laajuudesta. Edustussuhteiden väärinymmärtäminen voi puolestaan johtaa monenlaisiin lisäongelmiin, kun vuokralainen esimerkiksi ottaa vastaan välittäjän neuvoja. Vuokralaisen virheellinen mielikuva on myös yksi syy, miksi vuokralaispuolen neuvontapalveluille ei ole ollut aiemmin aitoa kysyntää. (Miceli, Pancak & Sirmans 2000)

Toimitilavälittäjä on aina perinteisesti ollut tilan omistajan edustaja, jolloin omistaja myös maksaa välittäjän palkkion. Jos välittäjä ei toimi toimeksiantajansa parhaan edun mukaisesti, rikkoo hän lakia. Toisaalta välittäjän on kuitenkin myös ajateltava vuokralaisen etua ja yritettävä löytää tälle toimintaa tukevat tilat. Näin ollen perinteinen vuokravälitys on kaksipuolista, ja eturistiriitoja syntyy helposti. Tämä ristiriitainen asetelma on herättänyt pohdintoja, voiko toimitilavälittäjä ajatella sekä vuokralaisen että omistajan etua, ja onko se ylipäättään edes järkevä oletus. (Falkenbach & Laatikainen 2009)

Ratkaisuksi edellä kuvattuihin ongelmiin kirjallisuudessa on esitetty, että välittäjän tulisi olla vuokralaisen tai ostajan edustaja (mm. Marsh & Zumpano 1988; Arnold 1992; Benjamin, Jud & Simrans 2001; Miceli, Pancak & Sirmans 2000). Vuokralaisedustaja voi laittaa tilojen omistajat kilpailemaan keskenään vuokralaisen etuja ajatellen, kun taas perinteinen toimitilavälittäjä ei voi näin tehdä toimiessaan vain yhtenä omistajan monista markkinointikanavista. Falkenbachin ja Laatikaisen haastattelututkimuksen (2009) vastaajat uskoivat, että yllä kuvattu ristiriitatilanne helpottuu ajan myötä ja vuokralaisedustuspalvelut yleistyvät tulevaisuudessa. Miceli, Pancak ja Sirmans (2000, s. 39) huomauttavat toisaalta, että välittäjän rooli ostajan tai vuokralaisen edustajana ei myöskään ole ongelmaton, sillä se vähentää informatiovaiheen tehokkuutta, kun informaatio kulkee kahden välittäjän välillä, joilla on erisuuntaiset intressit. Lisäksi he kiinnittävät huomiota perinteisten palkkiorakenteiden huonoon soveltuvuuteen, kun välittäjä onkin vuokralaisen tai ostajan edustaja.



Toisaalta on myös muistettava, että toimitilavälittäjät toimivat hyvää välitystapaa noudattaen, ja edellä kuvatut ongelmat eivät välttämättä anna realistista kuvaa totuudesta. Laki velvoittaa vuokravälittäjät noudattamaan hyvää välitystapaa, jota ei laissa tarkemmin määritellä. Kiinteistövälitysalan Keskusliitto on kuitenkin laatinut ja julkaissut hyvän välitystavan periaatteet, jota kiinteistövälittäjät noudattavat. Kaupallisella puolella toimiville välittäjille on laadittu omat hyvän vuokravälitystavan ohjeet, jotka hierarkkisesti ovat laajemman ja kattavamman hyvän välitystavan ohjeen osa. (Kiinteistövälitysalan Keskusliitto Ry 2009)

Lisäksi on tärkeää huomata, että perinteisessä toimitilavälityksessä päämiehet ovat yrityksiä, joilla voidaan olettaa olevan parempi tieto markkinakäytännöistä ja liiketoiminnasta kuin kuluttajilla. Tämä näkökohta lieventää informaation asymmetrisyydestä johtuvia ongelmia, joskaan ei poista niitä.

## 4 Vuokralaisedustuspalvelut

### 4.1 Määritelmä ja termistö

Vuokralaisedustuksella tarkoitetaan palvelua, jota tarjotaan uudelleensijoittumisen, uusien yritysten sijoittumisen tai sopimuksen uusimisen yhteydessä vuokralaisille. Vuokralaisedustukseen perehtynyt konsultti tarjoaa kaupallista ja taloudellista neuvonantopalvelua uudelleensijoittumisprosessiin liittyen. Muut prosessiin liittyvät palvelut, kuten fyysinen muuttaminen, sisustussuunnittelu, tilasuunnittelu ja muut tämänkaltaiset palvelut, on rajattu vuokralaisedustuksen ulkopuolelle, mutta on kuitenkin mahdollista, että vuokralaisedustusta tarjoava konsultti tarjoaa kokonaisvaltaisia ”avaimet käteen” – paketteja, joissa edellä mainittujen palveluiden kilpailuttaminen ja koordinoiminen kuuluu konsultin vastuulle. (Hörlin 2011, s. 9)

Yleensä vuokralaisedustuspalveluita tarjoavan konsultin vastuulle kuuluu asiakkaan tarpeiden määrittely yhteistyössä asiakkaan kanssa, markkina-analyysin tekeminen, tilatarjonnan kartoittaminen, liiketoimintaa tukevan ja tarpeita vastaavan tilan etsiminen, vuokrasopimusneuvottelut sekä joskus sopimushallinta uudelleensijoittumisprosessin jälkeen. (Anop & Kharlamova 2007, s. 32) Tässä luvussa esitellään edellä mainitut palvelut yksityiskohtaisesti sekä perehdytään vuokralaisedustuksen tyypilliseen prosessiin.

On olennaista huomata, että vuokralaisedustuksessa neuvonantaja ajaa vain ja ainoastaan vuokralaisen etua läpi koko prosessin. Vuokralaisedustukseen perehtyneen konsultin tehtävänä on toimia linkkinä vuokralaisen ja tilan omistajan tai omistajan palkkaamaan asiantuntijan välissä. (Pastiroff 2004, s. 27) Intressiristiriitojen välttämiseksi ja vuokralaisen aidon eduntavoittelun turvaamiseksi myös neuvonantajalle suoritettavat palkkiot maksaa yleensä vuokralainen, ja sitä pidetään ainakin kirjallisuudessa olennaisena osana määritelmää. Tosin Hörlinin (2011) mukaan markkinakäytännöt palkkionmaksuun liittyen vaihtelevat Pohjoismaissa, joissa palvelu ei vielä ole vakiintunut ja varsinkaan vuokralaisten keskuudessa kovinkaan tunnettu. Hänen mukaansa Ruotsissa ja Suomessa palkkion maksaa yleisimmin vuokralainen, mutta Norjassa myös vuokranantaja on potentiaalinen palkkionmaksaja.

Vuokralaisedustuspalvelusta ja palvelua tarjoavasta konsultista käytettävä termistö esiintyy alalla erittäin runsaana. Myös Suomessa palvelusta käytetään sekä suomen- että englanninkielisiä versioita, jotka ovat listattuna taulukossa 4 (Newsec Finland Oy 2007). Termistön runsaudesta nähdään, että palvelu on markkinoilla erittäin uusi, ja siksi termistö on vielä hyvin vakiintumaton. Toki termeillä on erilaiset vivahteet ja palvelusisällöt maissa, joissa vuokralaisedustuksella on pitkä historia. Suomessa vuokralaisedustuspalveluihin viitataan selvästi useimmin puhumalla TenRepistä.

Englanninkielinen termistö	Suomenkielinen termistö
<ul style="list-style-type: none"><li>– Tenant Representation</li><li>– Ten Rep</li><li>– Commercial Tenant Real Estate Representation</li><li>– Occupier Representation</li><li>– Relocation Management</li><li>– Relocation Services</li><li>– Leasing Advisory Services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vuokralaisedustus</li><li>– Vuokralaisneuvonanto</li><li>– TenRep</li></ul>

Taulukko 4 Vuokralaisedustuspalveluista käytettävä termistö on runsas (Newsec Finland Oy 2007).



## 4.2 Vuokralaisedustuksen ja toimitilavälityksen erot

Vuokralaisedustus ja edellisessä luvussa 3 pohdiskeltu perinteinen toimitilavälitys eroavat merkittävästi toisistaan palvelun sisällön ja lojaliteetin osalta. Eroja löytyy tilaratkaisun luonteeseen, konsultin mukanaolon pituuden ja työpanoksen, vaihtoehtojen läpikäynnin, palkkion, kontaktien määrän ja palvelun laajuuden osalta.

Vuokralaisedustuksessa haetaan asiakkaalle eli vuokralaiselle optimaalista tilaratkaisua huomioiden vuokralaisen kiinteistöstrategiasta ja operaatioista nousevat tarpeet. Toimitilavälityksessä puolestaan haetaan nopeaa ratkaisua, koska on vuokranantajan intressien mukaista vuokrata tyhjentyvä tai jo tyhjillään oleva tila mahdollisimman nopeasti, jotta tilasta saatava vakaa kassavirta voidaan turvata. Toisekseen vuokralaisedustuksessa pohditaan aina, ovatko uusi tila, kaikki käytössä olevat tai vaihtoehtoisesti suunnitellut neliöt ylipäättään tarpeellisia. Toimitilavälityksessä ei välttämättä kyseenalaisteta vuokralaisen tilantarpeita, vaan tila yritetään saada vain vuokratuksi. (von Denffer 2011)

Vuokralaisedustus ja toimitilavälitys eroavat toisistaan myös konsultin mukanaolon ja työpanoksen suhteen. Vuokralaisedustuksessa konsultti on mukana koko vuokralaisen uudelleensijoittumisprosessin ajan. Ihannetapauksessa vuokralaisen ja konsultin yhteistyö alkaa heti, kun muuttotarvetta aletaan vuokralaisen organisaatiossa harkita. Toimitilavälityksessä konsultti on tyypillisesti mukana vain niin kauan, kun vuokralainen ja vuokranantaja on saatettu yhteen, joskus harvoin myös vuokrasopimusneuvotteluissa. Työpanoksen suhteen nämä palvelukonseptit eroavat toisistaan siis merkittävästi. Vuokralaisedustuksessa konsultti tekee kaiken työn tarpeiden määrittelystä tilaetsintään ja muuttoprosessin koordinointiin. Vuokralaisen panosta tarvitaan käytännössä vain lopullisten päätösten tekemiseen sekä aineiston toimittamiseen. Toimitilavälityksessä proseduuri on täysin erilainen. Vuokralainen joutuu itse määrittelemään tarpeensa, etsimään potentiaalisia tiloja ja on usein myös suhteessaan konsulttiin aktiivinen osapuoli. (von Denffer 2011)

Vuokralaisedustuksessa vuokralainen asioi ainoastaan yhden konsultin kanssa, kun taas toimitilavälityksessä vuokralaisella saattaa samanaikaisesti olla jopa kymmeniä konsultteja, jotka kilvan tarjoavat vuokralaiselle tilojaan. Toimitilavälityksessä vuokralainen joutuu itse käymään kaikki saamansa tarjoukset läpi ja voi saada useilta konsulteilta vain pelkistettyjä listoja mahdollisista tarjolla olevista kohteista. Vuokralaisedustuksessa konsultti etsii vapaita tai vapautuvia toimitiloja vuokralaiselle, lähestyy vuokranantajia tai heidän edustajiaan, vertailee ja analysoi tarjoukset ja tarjoaa vuokralaiselle useimmiten vain muutaman parhaan vaihtoehdon, joista vuokralainen valitsee itselleen uuden toimitilan. (von Denffer 2011)

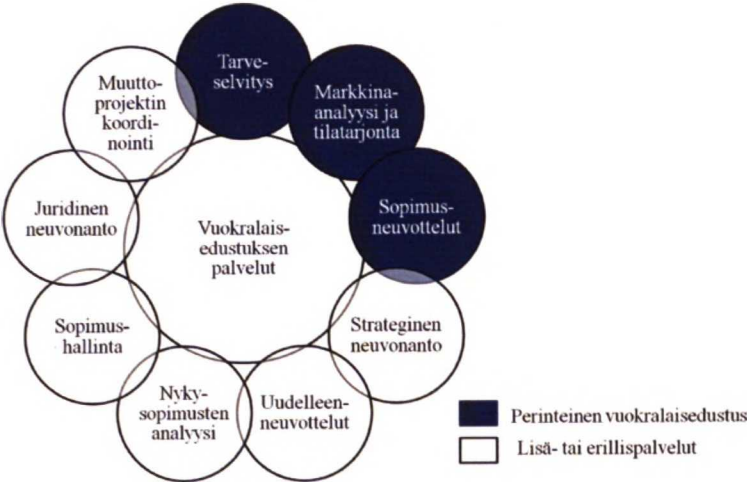
Olennaisin ero vuokralaisedustuksen ja toimitilavälityksen välillä on palkkio. Vuokralaisedustuksessa toimeksiantaja ja palkkion maksaja on vuokralainen, kun taas toimitilavälityksessä toimeksiantaja ja palkkion maksaja on vuokranantaja. (Hörlin 2011)

	Vuokralaisedustus	Toimitilavälitys
Haettava ratkaisu	Optimaalinen tilaratkaisu	Nopea ratkaisu
Tilaratkaisun luonne	Tilatarpeet määritellään	Tilatarpeita ei kyseenalaisteta
Konsultin mukanaolo	Läpi koko prosessin tarpeen syntymisestä muuttoon	Saattaa vuokralaisen ja vuokranantajan yhteen
Vuokralaisen myötävaikutus	Konsultti tekee työt, vuokralainen päätöksen	Vuokralainen tekee itse työt ja päätökset
Tarjoukset	Tarjoukset käydään läpi vertaillen ja analysoiden	Välittäjä tarjoaa luettelon mahdollisista kohteista
Toimeksiantaja	Vuokralainen	Vuokranantaja
Palkkion maksaja	Vuokralainen maksaa palkkion	Vuokranantaja maksaa palkkion, vuokralaiselle "ilmainen"
Kontaktien määrä	Vuokralaisella yksi kontakti	Vuokralaisella jopa kymmeniä kontakteja
Palvelun luonne	Syvällinen palvelu	Ohut palvelu

Kuva 8 Vuokralaisedustuksen ja toimitilavälityksen keskeisimmät erot

4.3 Vuokralaisedustuksen palvelut

Vuokralaisedustukseen liittyvät palvelut voidaan pääpiirteissään jakaa yhdeksään pääryhmään. Tilatarpeiden selvittäminen, markkina-analyysin tekeminen, tilatarjonnan kar-toittaminen sekä vuokrasopimusneuvottelut kuuluvat olennaisina osina perinteiseen vuokralaisedustukseen. Lisäksi vuokralaisedustukseen perehtyneet konsultit tarjoavat joko vuokralaisedustuksen lisäpalveluna tai erillisinä palvelukokonaisuuksina vuokra-sopimuksen uudelleenneuvottelua, nykyisten vuokrasopimusten analyysiä, vuokrasopi-muksiin liittyvä juridista neuvonantoa, sopimushallintaa, strategista neuvonantoa ja muuttoon liittyvien palveluiden koordinoitua. (Anop & Kharlamova 2007, s. 33; Hörlin 2011, s. 11). Vuokralaisedustuksen palvelutarjonta vaihtelee pitkälti yrityksittäin, mutta myös maittain. Toisaalta vuokralainen voi myös tarpeidensa ja tilanteensa perusteella valita, mitä palveluja haluaa palvelupakettiinsa sisällyttää.



Kuva 9 Vuokralaisedustuksen palvelut



#### 4.3.1 Perinteinen vuokralaisedustus

Perinteisessä vuokralaisedustuksessa konsultti toimii vuokralaisen edustajana toimitilojen haussa. Palvelu sisältää vuokralaisen ja konsultin sopimuksesta sekä vuokralaisen tarpeista riippuen esimerkiksi tarvekartoituksen, liiketoiminnan tarpeita vastaavien vaihtoehtojen etsinnän, vuokranantajien kilpailuttamisen, vaihtoehtojen laadullisen ja hinnallisen vertailun, kohdekäyntien järjestämisen, valintasuosituksen sekä vuokrasopimusneuvottelut. (Hörlin 2011, s. 11; Jones Lang LaSalle 2012)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tiloihin kohdistuvien tarpeiden määrittelyä, markkina-analyysin tekemistä, tilatarjonnan kartoittamista sekä vuokrasopimusneuvotteluja. Periaatteessa nämä palvelut kuuluvat olennaisena osana perinteisen vuokralaisedustuksen palvelupakettiin, mutta tässä työssä ne esitellään erikseen.

Vuokralaisedustuksen palveluita käsittelevässä kirjallisuudesta on lisäksi löydettävissä seuraavat palvelut: kiinteistöstrategian laadinta ja strateginen neuvonanto, nykyisten vuokrasopimusten analyysi, vuokrasopimuksen uudelleen neuvottelu, vuokrasopimusten hallinnointi, juridinen neuvonanto sekä muuttoprojektin koordinointi. Näitä palveluita voidaan tarjota sekä perinteisen vuokralaisedustuspalvelun lisäpalveluina, mutta myös erillisinä palveluina. Nämä palvelut esitellään perinteisesti vuokralaisedustukseen sisältyvien palvelukuvausten jälkeen.

#### 4.3.2 Vuokralaisen tiloihin kohdistuvien tarpeiden määrittely

Olenainen osa vuokralaisedustusta on määrittellä vuokralaisen tilaan kohdistuvat tarpeet, jotka ideaalissa tilanteessa johdetaan yrityksen yhteen linkitetystä yritysstrategiasta ja kiinteistöstrategiasta. Tiloihin kohdistuvilla tarpeilla tarkoitetaan niin fyysistä tilantarvetta kuin muitakin tiloihin kohdistuvia vaatimuksia ja kriteereitä, joita esiteltiin tarkemmin luvussa 2.3. Fyysisen tilatarpeen määrittely tehdään usein jonkinlaisen työkalun avulla, ja sen avulla saadaan laskettua organisaation tarvitsema neliömäärä. Muiden tarpeiden määrittelyssä huomioon otetaan sijainnin ja imagon kaltaisia asioita. Toimitilat tarjoavat organisaatioille toisaalta peruselementit, jotka ylläpitävät työnteon vaatimat perusmukavuuden, kuten suojan, valon, lämmön ja hygienian. Näiden lisäksi tilat kuitenkin tarjoavat spatiaalisen ympäristön, joka joko auttaa tai estää tiettyjä toimintoja. Parhaimmillaan tilat tukevat helppoa liikkumista, kommunikointia, antavat mahdollisuuksia erilaisille työskentelytavoille ja tukevat yrityksessä suoritettavia prosesseja. Lisäksi hyvät tilat ovat kustannustehokkaat ja tarkoituksenmukaiset sekä sopivat yrityksen imagoon. Jotta tilasta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti, on tarpeiden määrittely erittäin oleellinen vaihe prosessissa. (Barrett & Baldry 2003, s. 96)

Leishman et al. (2003) osoittivat Edinburghissa tehdyssä, vuokralaisten ja konsulttien tilavaatimuksia vertailevassa tutkimuksessaan konsulteilla olevan erittäin tärkeä rooli käyttäjien tarpeiden ja erilaisten osamarkkinoiden tarjoamien tilojen yhteensovittamisessa. Tutkimuksen mukaan yritysten toimistotilaa koskevat preferenssit vaihtelivat sen mukaan, mille osamarkkinoille ne olivat sijoittuneet. Koska useimmilla yrityksillä informaatio oli hyvin rajallista, ne tekivät vain osittain optimaalisia sijoittumispäätöksiä. Koska tutkimuksessa päästiin vertailemaan yritysten ja konsulttien vastauksia preferensseistä, osoitettiin, että konsultit pystyivät heijastamaan tilankäyttäjien preferenssejä erittäin tarkasti kaikkien muiden paitsi harvinaisten osamarkkinoiden osalta. Mikäli konsultti on ymmärtänyt asiakkaan tarpeet ja tuntee markkinat hyvin, on hänellä erittäin suuri merkitys asiakkaan optimaalisen sijainnin löytymisessä.



#### 4.3.3 Markkina-analyysi, tilatarjonnan kartoittaminen ja sopivan tilan etsiminen

Vuokralaisedustuksen prosessiin kuuluu olennaisena osana yleistä tiloustilannetta sekä toimitilamarkkinoiden tilaa kuvaava markkina-analyysi, jonka pohjalta voidaan aloittaa vuokralaisen tilatarpeita vastaavien vapaiden tilojen etsintä. (Hörlin 2011, s. 11)

Yleistä markkinatilannetta, tämänhetkistä tilannetta sekä tulevaa, kuvataan tietyllä maantieteellisellä alueella niiden tekijöiden osalta, jotka olennaisesti vaikuttavat toimitilamarkkinoihin. Kiinteistömarkkinoista puolestaan kuvataan yleisiä toimintatapoja, markkinoiden erityispiirteitä, osamarkkinoita, verotusta sekä toimijoita. Lisäksi analyysi saattaa sisältää kiinteistömarkkinoita kuvaavia tunnuslukuja, kuten käyttöasteita ja vuokratasoja. Myös alueellisia osamarkkinoita ja niiden kehittymispotentiaalia saatetaan kuvata tarpeesta riippuen. Markkina-analyysin laajuus riippuu täysin asiakkaasta ja heidän tarpeistaan. Organisaatioille, jotka eivät tunne kohdemaan markkinoita lainkaan, tehdään luonnollisesti laajempi selvitys kuin kotimaisille toimijoille, joille riittää usein lyhyt kuvaus toimitilamarkkinoista. (Carn et al. 1988)

Yleisen markkinatilanteen ja toimitilamarkkinoiden tilanteen puitteissa konsultti aloittaa sopivien tilojen etsimisen. Vapaita ja vuokralaisorganisaation tarpeet täyttäviä tiloja voi löytyä joko julkisista lähteistä tai konsultin sisäisistä lähteistä. Sopivista tiloista valmistellaan vuokralaisorganisaatiolle laajuudeltaan vaihteleva lista, jota aletaan määrätietoisesti karsia. Lopulta listalle jää enää muutama parhaiten organisaatiolle sopiva vaihtoehto, joita lähdetään tutkimaan ja vertailemaan tarkemmalla tasolla. Näistä muutamasta kohteesta voidaan aloittaa sopimusneuvottelut, ja tuloksen mukaan valita paras kohde. (Morris 2000)

#### 4.3.4 Vuokrasopimusneuvottelut

Vuokralaisedustajan olennainen tehtävä on osallistua vuokrasopimusneuvotteluihin. Vuokralaisen näkökulmasta vuokrasopimusneuvottelutilanteessa oleva välikäsi tuo prosessiin ammattimaisuutta ja turvaa, sekä näkemystä siitä, mistä asioista kannattaa neuvotella.

McAllister ja Tarbert (1999) toteavat artikkelissaan, että 1990-luvulla yleistynyt lyhyiden vuokrasopimusten tekeminen ja vuokrasopimuksen päättämismahdollisuudet (*eng. break clauses*) kesken vuokrakauden ovat vääristäneet markkinoita vuokramaturiteettien suhteen. Mahdollisuus päättää vuokrasopimus antaa vuokralaiselle aina neuvotteluedun uuden sopimuksen vuokratasoista ja muista mahdollisista myönnytyksistä sovittaessa. Tästä seuraa, että riskiä välttävän tai riskineutraalin vuokranantajan kannattaa antaa myönnytyksiä vuokralaiselle, mikäli vuokranantajan kokee, että vuokralaisen uudelleensijoittumisen riski on suurempi kuin nolla.

Vuokranantajan myöntämien myönnytyksien taso riippuu kolmesta tekijästä: tilan tyhjentymiseen liittyvien kustannusten odotettu taso, vuokralaisen uudelleensijoittumisen todennäköisyys ja vuokranantajan suhtautuminen riskiin. Tilan tyhjentymiseen liittyvät kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia vuokranantajalle syntyy erilaisten konsulttien palkkaamisesta, markkinoinnista, parannuskustannuksista ja uuden vuokrasopimuksen järjestelyyn liittyvistä kustannuksista. Menetetyn vuokran määrä ja uudelle vuokralaiselle myönnettävien etuuksien, kuten vuokravapaiden kuukausien määrä ja muut insentiivit, ovat puolestaan muuttuvia kustannuksia. Toisaalta on myös selvää, että uudelleensijoittuminen ei ole ilmaista vuokra-



laisellekaan, ja mitä suuremmat kustannukset ovat, sitä pienempi on todennäköisyys, että vuokralainen muuttaa pois. Vuokralaisen kustannukset ovat funktio markkinatilanteesta (kansantalouden syklin vaihe, korvaavien tilojen saatavuus) sekä toiminnan luonteesta ja kiinteistötilanteesta. Vuokranantajalla on aina vain osittainen tieto vuokralaisen tilanteesta, ja hänen käyttäytymistä määrää suhtautuminen riskiin. Suhtautuminen riskiin puolestaan riippuu tilannekohtaisista tekijöistä, joita ovat muun muassa markkinatilanne, organisaation rahoitus tilanne ja vuokralaisen operationaaliset vaatimukset, sekä pysyvistä tekijöistä, kuten organisaatiokulttuurista, neuvottelijan luonteesta ja vastuista sekä tilan luonteesta. Mitä suuremmat tilan tyhjentymisestä aiheutuvat kustannukset, vuokralaisen uudelleensijoittumisen todennäköisyys ja vuokranantajan riskin kaihtaminen ovat, sitä suuremmiksi myönnytykset nousevat. (McAllister & Tarbert 1999)

Vaikka edellä kuvattujen tekijöiden ja hyötyfunktioiden avulla voidaankin mallintaa myönnytysten taso, on kuitenkin muistettava, että käyttäytymistieteelliset näkökohdat, kuten neuvottelijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat yksittäiseen neuvottelutulokseen aina. Vuokralaiset ja vuokranantajat ovat useissa maissa osa suhteellisen pientä verkostoa, jolloin suhteilla on suuri merkitys myös neuvotteluissa. Molempien osapuolien toive säilyttää suhde voi olla tekijä, joka saa molemmat osapuolet luopumaan maksimaalisen voiton tavoittelusta ja huomioimaan neuvottelun lopputuloksessa muutkin kuin taloudelliset näkökohdat. (Greenhalgh & Chapman 1995) Rubin ja Brown (1975) puolestaan kuvasivat kognitiivisia vääristymiä, joissa osapuolet ovat joissain tilanteissa valmiita toimimaan omien taloudellisten tavoitteiden vastaisesti, jos he näkevät, että on olemassa riski heikkoudelle tai puutteellisuudelle. Esimerkiksi vuokranantajan joustamattomuus voi aiheuttaa neuvotteluasemien kiristymisen. Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että jos vastapuolen nähdään joutuvan epäreiluun tai kohtuuttomaan tilanteeseen, tuloksena voi olla valmius saattaa itsensä alttiiksi taloudellisille tappioille. (Raiffa 1994)

Vaikka vuokralaisella useassa tilanteessa on neuvottelu etu, Pfrang ja Witting (2008) kuitenkin korostavat, että ammattimainen edustaja tuo neuvottelutilanteeseen monenlaisia etuja. Heidän mukaansa, ainakin periaatteellisella tasolla, neuvottelutilanteessa mukaan oleva välittäjä voi vaikuttaa molempien osapuolten hyötykäsityksiin, voi kannustaa osapuolia järkipäätelmään ja perustelemaan paremmin argumenttinsa, tuoda prosessiin mukaan uusia neuvottelutyökaluja sekä tehdä ehdotuksia neuvottelutulokseen pääsemiseksi. Onnistuessaan yksikin prosessiin osallistuva välittäjä voi siis olennaisesti tehostaa neuvottelua sekä vaikuttaa positiivisesti osapuolten kokemaan hyötyyn. Samalla kirjoittajat kuitenkin toteavat, että tilannetta, jossa vain toisella osapuolella on välittäjä, voidaan suositella vain varauksella. He myös huomauttavat, että välittäjän menestyksessä osallistuminen prosessiin vaatii palkkiorakenteen perusteellista pohdintaa, jottei intressiristiriitoja pääse syntymään.

Pelkästään oman edustettavan etujen ajamisen sijaan ammattimaisen ja nykyaikaisen konsultin tulisi kuitenkin pyrkiä neuvotteluissa aina ”win-win” –tilanteeseen. Ensinnäkin neuvotteluista tulisi käydä hyvässä hengessä, yhteistä ja molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua hakien. Tällaisen neuvotteluasetelman syntymistä voidaan edesauttaa seitsemällä modernin neuvottelun peruselementillä, joita ovat vaihtoehdot, intressien esiin tuominen, joustavuus, legitimitetti, sitoutuminen, kommunikointi ja suhteen korostaminen. (Pfrang & Witting 2008, s. 100)



Vaihtoehdot	Sen varalle, että neuvottelut kariutuvat, molemmilla osapuolilla tulisi olla vaihtoehtoja. Molempien osapuolten pitäisi myös määritellä, mitkä parhaat neuvottelutulokset olisivat.
Intressit	Molempien osapuolten tulisi olla tietoisia omista sopimusta koskevista tarpeistaan, huolistaan, tavoitellusta tilastaan, toiveistaan ja peloistaan.
Joustavuus	Molempien osapuolten tulisi välttää rajoittumista liian vähiin vaihtoehtoihin tai faktoihin liian aikaisessa vaiheessa.
Legitimiteetti	Molempien tulisi tähdätä lopputulokseen, joka on reilu ja tyydyttävä molempia osapuolia kohtaan niin henkilökohtaisesta kuin yleisestäkin näkökulmasta katsottuna.
Sitoutuminen	Neuvottelutilanteeseen sitoutuminen vaatii molemmilta osapuolilta kunnollista valmistelutyötä.
Kommunikointi	Rehellinen kommunikointi ja olennaisten faktojen esilletuonti helpottaa neuvottelutilannetta molempien osapuolten kannalta.
Suhde	Vuokrasopimus tulisi jo neuvotteluvaiheessa nähdä pitkäkestoisena suhteena, josta neuvottelutilanne tulisi pitää erillisenä.

**Kuva 10 Modernin neuvottelun seitsemän peruselementtiä Pfangin ja Wittingin (2008) mukaan.**

Koska kumppanuusajattelu on nouseva trendi myös kiinteistöalalla (Tieva 2010), on edellä esitettyjen modernin neuvottelun peruselementtien sisäistäminen tärkeää myös vuokralaisedustuksessa. Kumppanuutta korostava ajattelu voi parhaimmillaan tuoda myös vuokrasuhteeseen molempia osapuolia pitkälle hyödyttäviä etuja. Kumppanuusajattelussa osapuolet tekevät yhteisiä uhrauksia yhteisten etujen saavuttamiseksi, mikä tulevaisuudessa mitä todennäköisimmin poikii lisäliiketoimintamahdollisuuksia, kumppanin liiketoiminnan ja tarpeiden syvällistä ymmärrystä sekä monenlaisia toiminnan tehostumisen kautta saavutettavia kustannussäästöjä. (Heimbürger 2009)

#### 4.3.5 Strateginen neuvonanto

Perinteisesti kiinteistöt on nähty yrityksen toiminnan kannalta välttämättömänä taakana. Tällaisen kustannuskeskeisen näkökulman ohella kiinteistöt ovat kuitenkin nykyään enenevässä määrin tärkeä myötävaikuttaja yrityksen hyvässä menestyksessä. Kiinteistön rooli organisaatiossa voi vaihdella kustannusminimoinnista yrityksen imagon pönkittämiseen. (Dewulf, Krumm & de Jonge 2000, s. 31)

Allard ja Barber (2003) osoittivat 200 yritysjohtajan haastattelututkimuksessaan, että kiinteistöt ja toimitilojen tilasuunnittelu ovat eräät tärkeimmistä työkaluista, kun yrityksen strategiaa tai strategian muutosta toteutetaan käytännössä. Heidän mukaansa kiinteistöstrategia on kuitenkin usein väärinymmärretty ja vähätelty osa organisaation strategiaa, ja tämän vuoksi uudelleensijoittuminen ja työtilasuunnittelu ovat erittäin riskialttiita muutosprosesseja. Heidän tuloksensa osoittavat, että ammattimainen, ja usein ammattilaisen laatima, kiinteistöstrategia auttaa organisaatiota hyvin todennäköisesti tuottamaan lisäarvoa.



Yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta on siis tärkeää tunnistaa kiinteistön tavoiteltu rooli ja määrittää sen sopivuus yritysstrategiaan. Vuokralaisedustukseen erikoistunut asiantuntija tai heidän kauttaan uudelleensijoittumisprojektiin palkattu yhteistyökumppani voi olla oiva apu vuokralaiselle tässä tehtävässä. Toisaalta kiinteistöstrategian laadinta ja linkittäminen yritysstrategiaan sopivat ajallisesti hyvin uudelleensijoittumisen tai ensimmäisen toimitilan etsinnän yhteyteen. Sekä konsultti että vuokralainen saavat luonnollisesti eniten irti vuokralaisedustuspäalvelusta, kun kiinteistöstrategiaa ja siitä nousevia tarpeita mietitään yhdessä heti prosessin alussa. Strateginen neuvonanto voi myös liittyä koko toimitilakannan optimointiin tai jonkin merkittävän kiinteistökohteen kehittämiseen tai optimointiin. Strategisessa neuvonannossa voidaan kiinteistöstrategian laadinnan lisäksi tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi miettiä, sopiiko yritykselle paremmin kiinteistöjen vuokraaminen vai omistaminen, tai kannattaisiko esimerkiksi jonkin yrityksen omistuksessa olevan kiinteistön myyntiä harkita.

Vuokralaisen näkökulmasta kiinteistöstrategian laatimisen ja yritysstrategiaan linkittämisen motivaatio liittyy usein kustannussäästöihin. Kiinteistöissä piileekin valtava kustannussäästöjen potentiaali, sillä kiinteistöihin liittyvät kustannukset ovat usein heti henkilöstökulujen jälkeen yrityksen merkittavin menoerä. Järkevillä ja todellisia tarpeita vastaavilla tilaratkaisuilla voidaan saada paljon aikaan, ja asiantuntevalla konsultilla voi usein olla tässä merkittävä rooli. Tämä ei suinkaan tarkoita kaikkea luopumista ja pihistelyä, vaan pikemminkin optimiratkaisun hakemista. (Haynes & Nunnington 2010) Kiinteistöillä on myös valtava merkitys yrityksen toiminnan ja henkilöstön tehokkuuden lisäämisessä. Hyvin toimintaa ja työprosesseja tukeva sekä terveellinen fyysinen työympäristö motivoi työntekijöitä, lisää viihtyvyyttä, helpottaa työtehtävien hoitoa, edistää erilaisia työskentelytapoja ja kommunikointia ja voi jopa vähentää sairauspoissaoloja. (Hongisto et al. 2005, ss. 15-19)

Fyysisellä sijoittumisella voi myös olla erittäin suuri strateginen merkitys. Toimialasta ja yrityksen toiminnan luonteesta riippuen yrityksen voi esimerkiksi olla tärkeää sijaita joko erittäin näkyvällä paikalla kaupungin keskustassa, hyvien liikenneyhteyksien varrella, lähellä kilpailijoita tai keskellä toimialakeskittymää. (Laakso & Loikkanen 2004)

Kustannus-, sijoittumis- ja tehokkuuskysymysten lisäksi erilaiset imago- ja bränditekijät ovat korostuneet yritysten toimitiloihin kohdistuvissa valinnoissa. Kiinteistökonseptista tulee osa yrityksen brändiä, ja kiinteistökonseptissa toimiva yritys saa lisäarvoa omaan brändiinsä kiinteistökonseptin imagosta. Jotkut yritykset voivat haluta sijoittua vain suuriin ja moderneihin yrityspuistoihin, jotkut haluavat korostaa toiminnassaan vihreitä arvoja ja ympäristöystävällisyyttä ja jotkut yritykset puolestaan haluavat sijoittua vain tietynlaista mainetta kantavalle alueelle. Kiinteistön vahva brändi saattaa helpottaa siellä toimivaa yritystä esimerkiksi rekrytoinnissa tai uusien asiakassuhteiden solmimisessa. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 62)

#### 4.3.6 Nykyisten vuokrasopimusten analyysi

Vuokrasopimukset velvoittavat vuokralaiset yleensä liiketoiminnan näkökulmasta hyvin pitkiksi ajoiksi ja pitävät sisällään myös suuren rahallisen vastuun. Tästä syystä ammatillaisen suorittama nykyisten vuokrasopimusten analyysi voi olla erittäin arvokas palvelu vuokralaiselle. Tämän tyyppisen toimeksiannon nojalla vuokralaisedustaja yleensä tarkistaa, että vuokralaista veloitetaan sopimuksessa sovitun mukaisesti. Yleensä vuokralaisedustaja tarkistaa vuokrasopimuksen perusvuokran määräytymisen, indeksiehdot



sekä erikseen veloitettavien kustannusten oikeellisuuden. Joissain tapauksissa voi olla aiheellista tarkistaa myös kiinteistövero, mikäli vuokralainen vastaa siitä, sekä mahdolliset vuokralaisilta veloitettavat kulut kiinteistöön kohdistuneista investoinneista. Analyysissä otetaan myös kantaa yleisiin vuokrasopimusehtoihin, vuokratasoihin sekä tehdään suosituksia vuokrasuhteen seuraavista vaiheista. Analyysipalveluun voi myös kuulua asiakkaan koko kiinteistökannan sopimusten analysointi ja salkun optimointi. (Anop & Kharlamova 2007, s. 33)

#### 4.3.7 Vuokrasopimuksiin liittyvä juridinen neuvonanto

Juridinen neuvonanto voi pitää sisällään vuokrasopimusluonnoksen laadintaa, vuokrasuhteeseen tai toimitilaan liittyvien lain vaatimien prosessien hoitamista, välimiesmenettelyihin osallistumista tai erimielisyyksien selvittelyssä avustamista. (Anop & Kharlamova 2007, s. 33) Juridisiin neuvonantopalveluihin voi myös kuulua avustaminen vuokrasopimuksen ennen aikaisessa irtisanomisessa. Tämänkaltaiseen prosessiin voi liittyä neuvonantoa päätöksen tukemiseen kuin myös suosituksia sopimuksen päättymistä seuraavalle ajanjaksolle. Konsultin tehtäviin kuuluu usein myös yhteydenpito vuokranantajaan sekä käytännön prosessin hoitaminen. (Anop & Kharlamova 2007, s. 34)

#### 4.3.8 Sopimusten hallinta

Vuokralaisen toimitiloihin liittyvien vuokrasopimusten hallinta jatkaa vuokralaisedustajan ja vuokralaisen suhdetta myös uudelleensijoittumisen ulkopuolelle. Periaatteessa sopimusten hallinta voi tarkoittaa joko vuokralaisen yhteen toimitilaan kohdistuvan sopimuksen hallintaa, seuranta, yhteydenpitoa vuokranantajaan ja sopimuskauden pituudesta huolehdintaa. Toisaalta vuokralaisedustaja voi saada vuokralaiselta tehtäväkseen koordinoita kaikkiin vuokralaisen toimitiloihin liittyviä sopimuksia, jopa kansainvälisellä tasolla. Vuokrasopimuksista seurataan ehtojen täyttymistä, sopimusten indeksointia sekä vuokra-aikoja. Sopimusten hallinnan aikana konsultti voi olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ja ehdottaa tarpeellisia toimenpiteitä koko salkkua koskien. (Hörlin 2011, s. 11)

#### 4.3.9 Muuttoprojektin ja tarvittavien palveluiden johtaminen

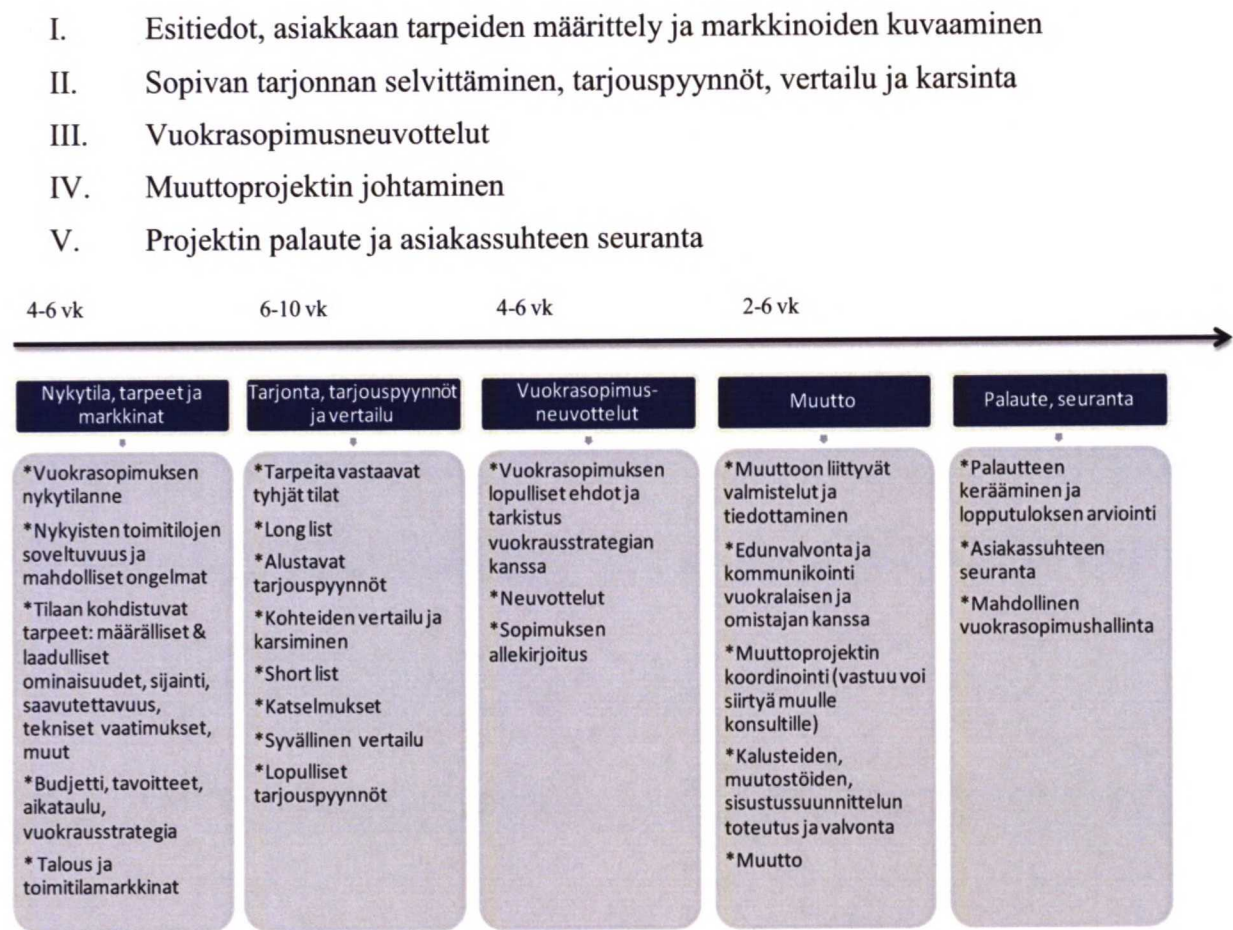
Vuokralaisedustaja voi ottaa tehtäväkseen kaiken tai osan uudelleensijoittumiseen ja itse muuttoon liittyvien palveluiden koordinoinnista. Mahdollisia esimerkkejä tällaisista palveluista ovat sisustussuunnittelu, työpaikkasuunnittelu, tilaan liittyvät muutostyöt ja parannukset sekä niiden johtaminen, muutto, muutosjohtaminen ja tiedottaminen. (Hörlin 2011, s. 12) Esimerkiksi henkilöstön muutosjohtaminen vaatii erityistä ammattitaitoa muuttavalta organisaatiolta, koska työntekijät voivat asettaa merkittäviä esteitä uudelleensijoittumisprojektin etenemiselle ja kehitykselle. Monilla organisaatioilla ei ole tarvittavaa ammattitaitoa muutosjohtamiseen, ja siksi se voi tulevaisuudessa olla yksi palvelu, jota vuokralaisedustukseen perehtynyt konsultti tarjoaa, todennäköisimmin yhteistyöverkostonsa kautta. (Laframboise, Nelson & Schmaltz 2002)

### 4.4 Vuokralaisedustuksen prosessi

Edellä kuvattiin vuokralaisedustuksen yksittäisiä palveluja, kun taas tässä alaluvussa keskitytään kuvaamaan palvelua prosessina, jolloin vuokralainen pitää konsultin mukana uudelleensijoittumisprosessin alusta saakka. Vuokralaisedustuksessa prosessi voidaan jakaa selviin ja toisiaan loogisesti seuraaviin päävaiheisiin, jotka sisältävät erinäi-



sen määrän niihin sisältyviä tehtäviä (Kuva 11). (TenRep Ry 2011; Tucson Tenant Representation 2012; Hörlin 2011; Morris 2000):



Kuva 11 Vuokralaisedustuksen prosessi (TenRep Ry 2011; Tucson Tenant Representation 2012; Hörlin 2011; Morris 2000).

Vuokralaisedustuksen ensimmäisessä vaiheessa konsultti perehtyy vuokralaisen liike-toimintaan, yrityskulttuuriin, preferensseihin ja yrityksen toimintatapoihin. Perusteellinen kartoitus ja syvälinen ymmärrys yrityksen toiminnasta luovat konsultille pohjan vuokralaisen tilatarpeiden ymmärtämiselle. Alkuvaiheessa selvitetään myös vuokralaisen toimitilojen ja siihen liittyvän vuokrasopimuksen nykytila. Nykytilan analyysissa voidaan käydä läpi nykyiseen vuokrasopimukseen liittyvät olennaiset ehdot ja vuokrasopimuksen edullisuus vuokralaiselle. Toisaalta nykytilanteen analyysissa selvitetään, kuinka hyvin käytössä olevat toimitilat sopivat vuokralaiselle, mikä nykyisissä toimitiloissa on ollut hyvää ja mitä ongelmia toimitiloissa on mahdollisesti ollut. Nykytilan analyysissa voidaan myös tarvittaessa selvittää, minkälaisia ehtoja nykyisen vuokrasopimuksen päättämiseen liittyy. (Morris 2000)

Tavallisesti projektin toisessa vaiheessa määritellään vuokralaisen tilatarpeet, joihin sisältyvät toimitilan koko ja laatu, sijaintipreferenssit, budjetti sekä toimitilan tyyppi. Myös laajemman kiinteistöstrategian laadinta tai päivitys on tässä vaiheessa mahdollista. (Morris 2000) Tarpeiden määrittelyn ja strategian laadinnan jälkeen konsultti muodostaa käsityksensä siitä, onko vuokralaisen paras vaihtoehto mahdollisuuksien puitteissa jatkaa nykyistä sopimusta vai sijoittautua uudelleen. Periaatteessa jääminen nykyi-



seen tilaan voi olla myös rinnakkainen vaihtoehto uudelleensijoittumiselle. Mikäli tilaan kohdistuvat ja strategiset tarpeet täyttyvät niin hyvin nykyisessä tilassa, että toisiin tiloihin siirtymistä ei kannata edes nostaa vaihtoehtolistalle, siirrytään prosessissa suoraan neuvotteluvaiheeseen ja sen valmisteluun. Neuvottelujen valmisteluun voi kuulua esimerkiksi vuokrasopimuksen ehtojen ja vuokratasojen päivittäminen. Uuden vuokrasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen konsultin ja vuokralaisen suhde voi jatkua esimerkiksi sopimushallinnan parissa. (Buda 1999)

Tilatarpeen lisäksi projektin alkuvaiheessa laaditaan vuokrausstrategia, jonka yhteydessä määritellään vuokra-aika, vuokralaisen valmius sitoutumiseen, mahdolliset sopimusovertit, vuokratasot ja indeksointiehdot, haluttu laatutaso sekä sopimusriskin jakaminen esimerkiksi pääomavuokrien ja kokonaisvuokrien muodossa. Vaiheen tarkoituksena on asettaa selkeät strategiset tavoitteet vuokrasopimusneuvotteluille sekä pohtia alustavasti uuden vuokrasopimuksen ehtoja. Vuokrausstrategia voi olla osa isompaa strategista suunnitelmaa, joka johdetaan yritysstrategiasta ja yrityskulttuurista. (Morris 2000)

Edellä kuvattujen alkuvaiheiden kanssa osin päällekkäin konsultti kuvaa tarpeen mukaan yleistä markkinatilannetta sekä toimitilamarkkinoiden tilaa. Markkinakatsauksen laajuus riippuu luonnollisesti hyvin pitkälle asiakkaasta, sillä esimerkiksi kotimaiset yritykset tarvitsevat markkinoiden tilasta paljon vähemmän tietoa kuin ulkomaiset yritykset. Yleisiä markkinakatsauksia on myös yleisesti saatavilla, joten tämän vaiheen lisäarvo tulee erityisesti markkinadatan tulkittamisesta. Esimerkiksi vajaakäyttöasteiden osalta on konsultin tehtävä arvioida, mihin suuntaan trendi on kehittymässä, ja mitä se vuokralaisen uudelleensijoittumispäätöksen kannalta tarkoittaa. Vuokratasojen osalta puolestaan on konsultin tehtävä selittää, mitä vuokriin sisältyy ja miten niitä kannattaa vertailla. (Morris 2000)

Markkinatilanteen asettamien rajojen sekä vuokralaisen tarpeiden puitteissa konsultti voi aloittaa sopivien toimitilojen etsinnän. Vuokralaisen tarpeet sanelevat ehdot, minkälaisilta alueilta tilaa ruvetaan etsimään, minkä kokoista tilaa haetaan sekä minkälaiset muut ominaisuudet etsittävässä tilassa ovat tärkeitä. Tässä vaiheessa vaihtoehtoja voi olla vielä paljon, ja niiden tarkoituksena voi hyvin olla tarkan markkinasegmentin vuokratasojen ja sopimuskäytäntöjen selvittäminen. Kutakin kohdetta on tarkasti arvioitava vuokralaisen erityistoiveiden näkökulmasta, ja on myös varmistettava, että kaikki kriteerit saadaan täytettyä. Pitkää vaihtoehtoisten tilojen listaa kutsutaan alalla *long list* –termillä, ja sitä ruvetaan määrätietoisesti karsimaan joko vuokralaisen päätöksellä tai omistajien alustavien tarjousten perusteella, jolloin saadaan aikaiseksi niin kutsuttu *short list*, jossa on enää muutamia parhaiten vuokralaisen tarpeet täyttäviä vaihtoehtoja. (Morris 2000)

Kun listalla on jäljellä enää muutama potentiaalisin vaihtoehto, ruvetaan niitä analysoida ja vertailemaan yksityiskohtaisesti niin sopivuuden kuin kustannustenkin näkökulmasta. Vuokralaisen päätöksen perusteella parhaiden tilojen osalta suoritetaan kohdekatselmuksessa yhdessä vuokralaisen kanssa sekä laaditaan tarkennetut tarjouspyynnöt. Näistä tiloista voidaan aloittaa vuokrasopimusneuvottelut, joiden perusteella listaa voidaan edelleen karsia. On myös mahdollista, että vuokrasopimusneuvottelut aloitetaan tositaroituksella vain parhaimman vaihtoehtoon osalta, ja muut vaihtoehdot jätetään neuvotteluvaiheeseen vain kilpailutilanteen varmistamiseksi. Vuokrasopimusneuvotteluvaiheessa vuokralaisorganisaation omat tai ulkopuolinen asianajaja katsoo vuokraso-



pimuksen läpi, jolloin konsultin on hyvä informoida asianajajaa paikallisista sopimus-käytännöistä, vuokran edullisuudesta ja muista ehdoista väärinkäsitysten välttämiseksi. Tässä vaiheessa myös tarkistetaan kaupalliset ja laadulliset ehdot suhteessa aiemmin laadittuun vuokrausstrategiaan. On tyypillistä, että konsultti asettaa kohteita parem-muusjärjestykseen esimerkiksi jonkin työkalun avulla, ja antaa lopullisen suosituksensa vuokrasopimusneuvottelujen edistymisen aikana. (Morris 2000)

Sopimusneuvotteluiden jälkeen alkaa varsinainen muuttoprojektin johtaminen, jolloin vastuu voi siirtyä vuokralaisedustuksen konsultilta esimerkiksi projektijohtoon erikois-tuneelle yritykselle. Prosessin sujumisen ja väärinymmärrysten välttämisen kannalta on kuitenkin tärkeää, ettei konsultti lopeta yhteydenpitoa vuokralaisen ja vuokranantajan kanssa. Varsinaisen muuton jälkeen konsultti kerää palautteen asiakkaaltaan sekä arvioi yhdessä asiakkaan kanssa, miten onnistunut projekti oli. Vuokralaisen ja konsultin yh-teistyö voi jatkua esimerkiksi vuokrasopimusten hallinnan muodossa, ja lisäksi konsultti voi pitää yhteyttä asiakkaaseen ja seurata vuokralaisen tarpeita, joiden muuttuminen voi käynnistää prosessin uudestaan. (Morris 2000)

Varsinaisen prosessin taustalla suoritetaan myös jatkuvia tehtäviä, esimerkiksi viikkora-portointia tai vuokralaisen työntekijöiden tiedottamista. Prosessi voi myös keskeytyä vaiheiden välillä. On esimerkiksi mahdollista, että tarpeista ja toimitilamarkkinoiden tilasta johtuen paras vaihtoehto on jäädä nykyiseen tilaan, jolloin konsultti osallistuu vain vuokrasopimusneuvotteluihin. Toisaalta uudelleensijoittuminen voi neuvotteluvai-heessa jäädä kesken neuvottelujen kariutumisen takia. Vuokralaisen tarpeet voivat myös muuttua prosessin missä vaiheessa tahansa, jolloin projekti voidaan keskeyttää, lykätä tai aloittaa alusta tarpeiden määrittelyllä.

## 4.5 Palkkiorakenne ja agentti-päämies -ongelma

Vuokralaisedustuksessa konsultin palkkiorakenne voi perustua neljään erilaiseen malliin tai niiden yhdistelmiin. Palkkiorakenne voi teoriassa määräytyä joko tietyn prosent-tiosuuden mukaan, aikaperusteella tai se voi olla etukäteen sovittu kokonaissumma (Hörlin 2011, s. 16; Arnold 1992). Myös erilaiset insentiiviperusteiset palkkiot ovat mahdollisia (Geltner, Kluger & Miller 1992).

Prosenttiosuuksiin perustuvassa palkkiossa konsultti ja asiakas sopivat kiinteästä pro-sentista, joka lasketaan konsultin työnä neuvotellun sopimuksen arvosta. (Yavas 1994) Vuokralaisedustuksessa prosenttiosuuteen perustuva palkkio lasketaan neuvotellun so-pimuksen vuokrasta, jota vuokralainen maksaa konsultin löytämästä tilasta. Palkkion määräävä prosentti on usein kiinteä, ja palkkion suuruus vastaa yleisimmin muutaman kuukauden vuokraa. Prosenttiosuuksiin perustuvat palkkiot juontavat juurensa kiinteis-tötransaktioihin ja perinteiseen toimitilavälitykseen, joissa myynti- tai vuokraushinnan mukaan nouseva konsultin palkkio asettaa konsultin intressit linjaan asiakkaan intressi-en kanssa. Vuokralaisedustukseen sovellettuna tämänkaltainen palkkiorakenne voi kui-tenkin aiheuttaa vakavia intressiristiriitoja. Periaatteessa konsultilla ei ole aitoa insentii-viä pyrkiä laskemaan asiakkaansa vuokraa vuokrasopimusneuvotteluissa, koska tällöin hänen oma palkkionsa laskee.

Aikaperusteinen palkkio määräytyy konsultin käyttämän ajan sekä osapuolten sopiman tuntiveloituksen mukaan (Hörlin 2011, s. 16). Aikaperusteisessa laskentatavassa palkki-on määrä on vaikeasti ennustettavissa, ja konsultille ei välttämättä synny painetta tehos-



taa toimintaansa ja prosessia, koska palkkio kasvaa suoraan käytettyjen työtuntien suhteessa. Kiinteään maksuun perustuvassa palkkiossa puolestaan konsultti ja asiakas sopivat tietynsuuruudesta palkkiosta, joka maksetaan riippumatta lopputuloksesta tai prosessin kestosta (Yavas 1994).

Insentiiviperusteinen palkkio puolestaan kasvaa sovitusti sen mukaan, kuinka vuokralaisen kannalta edullisen lopputuloksen konsultti kykenee saavuttamaan. Gletner, Kulger ja Miller (1992) jakoivat insentiiviperusteet kahteen luokkaan: aikaperusteiseen insentiiviin ja hintaperusteiseen insentiiviin. Aikaperusteisessa insentiivipalkkiossa konsultin palkkio kasvaa sen suuremmaksi, mitä nopeammin prosessi viedään läpi. Hintaperusteisessa insentiivipalkkiossa puolestaan konsultin saama palkkio kasvaa sen mukaan, mitä edullisemman tuloksen hän vuokralaisen näkökulmasta neuvottelee esimerkiksi tavoitehintaan verrattuna. Insentiivipalkkio voidaan järjestää joko niin, että konsultin saama prosenttiosuus kuukausivuokrasta kasvaa tai että konsultti saa jonkin kiinteän lisäpalkkion päästyään edullisempaan tulokseen. Toisaalta asiakas ja konsultti voivat myös sopia, että neuvottelun tuloksena syntynyt säästö, eli tavoitevuokran alittaminen, tietyltä ajanjaksolta jaetaan jollain tavalla konsultin ja asiakkaan kesken.

Palkkiorakenteet ovat tiukasti sidoksissa aiemmin luvussa 3.4 esiteltyyn päämies-agentti–ongelmaan, ja siksi on tärkeää ymmärtää, miten erilaiset rakenteet vaikuttavat agentin insentiiveihin sekä riskin jakamiseen päämiehen ja agentin välillä. Prosenttiosuuksiin perustuva palkkio luo ongelmia, koska asiakkaan ja konsultin intressit eivät ole yhtenäiset. Asiakkaan kannalta olisi tärkeää saada neuvoteltua edullinen vuokra, mikä puolestaan pienentää konsultin palkkiota. Lisäksi vuokralaisedustuksessa työmäärä saattaa vaihdella projekteittain paljonkin, ja prosenttiosuuden mukaan laskettu palkkion määrä ei välttämättä ole suoraan sidoksissa tehtyyn työhön. Kiinteä palkkio on rahallisesti asiakkaan kannalta riskitön, mutta se ei välttämättä kannusta konsulttia parhaisiin mahdollisiin suorituksiin, koska palkkiomuoto luo konsultille insentiivin viedä prosessi nopeasti ja mahdollisimman vähällä vaivalla loppuun. Aikaperusteinen palkkio, vaikka onkin periaatteessa läpinäkyvä laskutusmuoto, ei puolestaan kannusta konsulttia panostamaan prosessin nopeaan ja tehokkaaseen läpivientiin, eikä sinänsä kannusta konsulttia panostamaan onnistumisiin. (Yavas 1994)

Yavas (1994) toteaaakin, ettei mikään perinteisistä palkkiorakenteista pysty eliminoidaan päämies-agentti–ongelmaa, koska ongelmia aiheutuu joko intressien epäyhtenäisyyden tai palkkiorakenteen kannustamattomuuden muodossa. Ongelman ratkaisemiseksi sekä Miceli (1989) että Gletner, Kluger ja Miller (1992) ehdottivat insentiiviperusteista palkkiomuotoa, jossa konsultin palkkio perustuu siihen, kuinka onnistuneesti prosessi on pystytty viemään läpi asiakkaan näkökulmasta. Onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi saavutettujen säästöjen tai muiden etujen tai vaikkapa asiakastyytyväisyyden kautta. Insentiiviperusteinenkaan palkkio ei ole täysin ongelmaton, sillä konsultti voi esimerkiksi keskittyä liikaa tiloihin, joissa saadaan saavutettua säästöjä, ja jättää muut näkökohdat liian vähälle huomiolle.



Palkkiomuoto	Edut	Haitat
<b>Prosenttiosuuteen perustuva palkkio</b>	Selkeä ja helposti ymmärrettävä, yleisesti käytössä oleva palkkiomuoto	Voi synnyttää konsultin ja asiakkaan välille intressiristiriidan, koska korkeampi vuokranmäärä nostaa konsultin palkkiota
<b>Insentiivipalkkio</b>	Luo konsultille aidon intressin neuvotella vuokralaiselle edullinen vuokra	Liiallinen keskittyminen esimerkiksi vuokranmäärän alentamiseen saattaa johtaa tilan ominaisuuksien tai muiden vuokrasopimusehtojen huomiotta jättämiseen
<b>Kiinteä palkkio</b>	Selkeä ja helposti ymmärrettävä	Riskitön vaihtoehto asiakkaalle, ei kannusta konsulttia onnistumisiin
<b>Aikaperusteinen palkkio</b>	Läpinäkyvä laskutusmuoto	Riski asiakkaalle, koska kustannusten taso vaikeasti ennustettava. Konsultille ei synny painetta tehostaa toimintaansa ja lyhentää prosessin kestoa.

**Taulukko 5 Erilaisin perustein määräytyvien palkkioiden edut ja haitat**

Palkkionlaskutapoja ja intressien yhtenäistämistä koskevassa keskustelussa on tärkeää kuitenkin huomioida, että konsultilla on yleensä palkkiorakenteesta huolimatta aito kiinnostus hoitaa asiakassuhdetta hyvin, ei toimia vain oman etunsa mukaisesti. Asiakassuhteiden ja siihen liittyvien toimeksiantojen hoitaminen hyvin poikii todennäköisesti toimeksiantoja tulevaisuudessakin niin saman kuin uusienkin asiakkaiden taholta. Maine ja luottamus ovat konsulttitoiminnassa aina tärkeässä asemassa.

## 5 Vuokralaisedustuspalveluiden tarjonta Suomessa

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen löydöksiä Suomen vuokralaisedustuspalveluiden historiasta, nykypäivän palvelutarjonnasta, tyypillisestä prosessista sekä palkkiorakenteista. Luku perustuu tämän diplomityön tekemisen aikana kerättyyn haastatteluaineistoon, johon ei viitata erikseen. Mikäli lähde on joku muu kuin haastattelumateriaali, mainitaan siitä erikseen. Tässä luvussa keskitytään Suomessa vuokralaisedustuspalveluita tarjoavien konsulttien haastatteluihin, joita tulkitaan johdannossa esitellyn sisältöanalyysin avulla. Haastatteluja luettiin aina yhden aihealueen näkökulmasta keräten siihen liittyviä kommentteja ja pohdintoja yhteen. Tämän jälkeen kaikki kommentit ryhmiteltiin loogisiksi kokonaisuuksiksi.

### 5.1 Vuokralaisedustuksen historia ja tausta

Vuokralaisen etuja ajava välitystoiminta on suhteellisen uusi, mutta selkeästi kasvava palvelukenttä. Se on yleistynyt laajemmassa mittakaavassa Yhdysvalloissa jo 1980-luvulla, kun kiinteistömarkkinoilla oli huomattava ylitarjonta. Ylitarjonnan seurauksena kiinteistönomistajat joutuivat taipumaan erilaisiin, vuokralaisille edullisiin myönnytyksiin, jotta vuokraus- tai myyntiprosessi saatiin päätökseen. Saadakseen varmasti markkinatilannetta ja yleisiä ehtoja vastaavan sopimuksen vuokralaiset alkoivat käyttää kiinteistömarkkinat ja omistajat hyvin tuntevia konsultteja, jotka neuvoivat ja olivat heidän tukenaan neuvotteluissa. Tätä kautta syntyi markkinarako vuokralaisten edustamiselle uudelleensijoittumisessa, vuokrasopimuksen uudelleen neuvottelussa sekä uusien tilojen rakentamisessa. (Morris 2000)

Suomeen vuokralaisedustuspalvelut ovat rantautuneet toimitilamarkkinoiden kansainvälisten vuokralaisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien kautta. Pääkaupunkiseudun toimitilamarkkinoiden palvelusektori on kokonaisuudessaan kansainvälistynyt nopeasti 2000-luvun aikana, ja erityisesti kiinteistöihin liittyvien konsulttipalveluiden saralla ulkomaisten toimijoiden astuminen markkinoille on ollut nopeaa (ks. tarkemmin luku 3). Kansainvälisesti toimivat palveluntuottajat sekä kansainvälisiin käytäntöihin tottuneet vuokralaiset ovat osaltaan muuttaneet ja tulevat muuttamaan suomalaisten toimitilamarkkinoiden toimintatapoja kansainvälisten käytäntöjen mukaisiksi, kun ne esittelevät uusia ulkomaisia käytäntöjä ja palveluita.

Kansainvälisten toimijoiden tulo uusine, aiemmin tuntemattomine palvelumalleineen, ja toisaalta yritysten tarve tehostaa toimintaansa ja keskittyä ydinliiketoimintaansa ovat luoneet pohjan erikoisasiantuntijuutta edellyttäville palveluille. Tieto uusista palvelumahdollisuuksista on myös levinnyt käyttäjien keskuudessa, mikä puolestaan on edelleen kasvattanut palveluiden kysyntää. Tämä erikoistuneen tietotaidon kysynnän lisääntyminen on antanut palveluntarjoajille mahdollisuuden edelleen kehittää toimintaansa ja tuoda markkinoille yhä enenevässä määrin uusia palvelumalleja. Kansainvälistyminen ja uusien kansainvälisten palveluntarjoajien tulo Suomen markkinoille on toisaalta myös kiristänyt kilpailua palveluntuottajien välillä. Kilpailun kiristyminen on pakottanut palveluntuottajat erikoistumaan yhä enemmän sekä kiinnittämään huomiotaan palvelujen laatuun ja kokonaisvaltaisuuteen. Erikoistuminen on tapahtunut esimerkiksi uusien palvelukonseptien lanseeraamalla, mikä antaa selityksen myös vuokralaisedustuspalveluille.

Edellä mainitut syyt sekä luvussa 3.5 käsittelet perinteisten välityspalveluiden ongelmat ovat luoneet selkeän pohjan myös vuokralaisedustuspalveluiden markkinoiden syntymi-



selle Suomeen, erityisesti pääkaupunkiseudulle. Suurin osa kansainvälisistä konsulteista on tullut Suomen markkinoille 2000-luvun aikana, ja vuokralaisedustuspalveluita on alettu tarjota suurimmassa osassa konsulttitaloista 2010-luvun puolivälin ja lopun tienoilla.

## 5.2 Palvelun määritelmä Suomessa

Suomessa vuokralaisedustuspalveluilla viitataan kaupalliseen tai taloudelliseen neuvonantopalveluun, jossa edustetaan vuokralaista tämän toimeksiannosta. Kyseistä palvelua tarjotaan uudelleensijoittumisen, uusien yritysten sijoittumisen tai vuokrasopimuksen uudelleenneuvottelun yhteydessä. Olennaiseksi tekijäksi nähtiin vuokralaisen edun ajaminen, ja palvelun ydinfokukseksi nousi selkeästi vuokralaisen auttaminen tilan etsinnässä ja vuokrasopimusneuvotteluissa. Muut palvelut nähtiin kautta linjain lisäpalveluina.

Suomessa TenRep Ry on määritellyt, että vuokralaisedustuksessa palkkion maksaa aina vuokralainen. Kaikissa haastattelussa kuitenkin mainittiin markkinakäytäntöjen olevan vielä hyvin sekaisin palkkiokäytäntöjen osalta, ja samalla kahdessa haastattelussa pohdittiin, kuinka olennaista tosiasiaa on, että vuokralainen maksaa palkkion, jos kaikki muut palvelun peruselementit pysyvät koossa, ja tarkoituksena on löytää vuokralaiselle kaikilta osin paras mahdollinen ratkaisu. Omistajan maksaman palkkion yhteydessä mainittiin mahdolliset intressiristiriidat, mutta vedottiin samalla vastuullisesti toimivan konsultin periaatteisiin. Lisäksi kahdessa konsulttihaastattelussa mainittiin, että jos vuokralainen haluaa vuokranantajan maksavan palkkion, ei toimeksiannosta kannata sen perusteella kieltäytyä, koska joku konsulteista kuitenkin ottaa toimeksiannon. Suomen markkinoilta siis selkeästi vielä puuttuu yhtenäinen linjaus palkkion maksamisen suhteen.



Kuva 12 Vuokralaisedustuspalveluiden määrittelevät tekijät

Projektin tiimoilta tehtiin myös neljä asiantuntijahaastattelua Yhdysvalloissa Atlantassa tarkoituksena kartoittaa vuokralaisedustuksen markkinoiden piirteitä kyseisessä kaupungissa. Lista haastatelluista henkilöistä löytyy liitteestä 5. Näistä haastatteluista nousi selkeästi esille Atlantan markkinakäytäntö, jonka mukaan palkkion maksaa aina vuokranantaja. Markkinakäytäntö oli myös erittäin selvä palkkioiden suuruuden osalta. Palkkio on aina yhden kuukauden vuokra ja lisäksi 4%:a jäljelle jäävän vuokrakauden vuokrasta. Vuokrasopimuksen uudelleenneuvottelun palkkio sen sijaan on 4%:a vuokrakauden vuokrasta. Lisäksi jos mukana on vuokranantajaa edustava konsultti, on hänen palkkionsa puolet vuokralaisedustajan palkkiosta, ja palkkion maksaa vuokranantaja.

Muunlaiset palkkiorakenteet eivät tule kysymykseenkään. Lisäksi kaikki haastateltavat kertoivat, että palkkion saaminen edellyttää aina transaktion tapahtumista, joten Suomessa yleisesti käytössä olevat keskeytyskorvaukset eivät Atlantassa ole käytössä. (Rothe 2012)

Kaikki Atlantassa haastatellut kertoivat, että vuokralaisedustus on luottamukseen perustuvaa liiketoimintaa, ja siksi palkkiorakenne tai palkkionmaksaja ei voi vaikuttaa siihen, miten hyvin konsultti hoitaa työnsä vuokralaisen näkökulmasta. Konsulttien toimeksiannot ovat aina kaikkien osapuolten keskinäiseen luottamukseen perustuvia, ja tieto epäammattimaisesta toiminnasta leviää markkinoilla erittäin nopeasti. Intressiristiriitoja ei siis nähty prosenttiosuuksiin perustuvissa palkkioissa eikä palkkionmaksajaan liittyen. (Rothe 2012)

Palkkiorakenteen ja maksajan osalta voidaankin todeta, että molemmat käytännöt toimivat, kunhan käytäntö on selkeä ja sitä noudatetaan kauttaaltaan koko markkinoilla. Tutkimuksen aikana siis ilmeni, että palkkionmaksaja ei välttämättä olekaan vuokralaisedustuspalveluita määrittävä tekijä, kuten alun rajauksissa todettiin, vaan olennaisinta on, että työskennellään tavoitteena saavuttaa vuokralaisen kannalta parhaita mahdollisia tuloksia kaikilla prosessin osa-alueilla.

5.3 Palveluntarjoajat ja palvelumallit

Suomessa vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat pääosin suuret kansainväliset kiinteistöalan konsulttiyritykset: CBRE, DTZ, Jones Lang LaSalle, Newsec ja Colliers. Palveluntarjoajien joukkoon mahtuu ainoastaan yksi alkuperältään kotimainen yritys, Real Estate Consulto Oy, joka on samalla myös ainoa pelkästään vuokralaisedustuspalveluita tarjoava yritys. Edellä mainitut yritykset ovat tarjonnet vuokralaisedustuspalveluita Suomen markkinoilla 2010-luvun puolivälistä tai lopusta alkaen. Kaikki edellä mainitut yritykset kuuluvat vuonna 2010 perustettuun TenRep Ry –yhdistykseen, jonka perusideana on edistää jäsentensä välistä yhteistyötä ja kehittää nuoren alan toimintatapoja ja pelisääntöjä. Yhdistyksen tärkein tavoite on edistää alan tunnettuutta Suomessa, nostaa toimialan arvostusta sekä edistää palvelukonseptin juurtumista markkinoille.

Vuokralaisedustuspalveluiden tarjonta						
Yritys	Newsec	CBRE	DTZ	JLL	RE Consulto	Colliers
Vuosi	2001	2009	2005	2007	2005	2006

Taulukko 6 Vuokralaisedustuspalveluiden palveluntarjoajat ja vuosi, josta alkaen kukin yritys on tarjonnut palvelua

Vuokralaisedustuspalveluita tarjoaa myös muutama yhdistyksen ulkopuolinen yritys. Kauppapaikkakonsultointiin erikoistunut ruotsalainen Niras Oy tarjoaa asiakkailleen liikepaikkojen etsintää, kauppapaikka-analyysejä, myymäläverkkosuunnittelua sekä avustamista vuokrasopimusneuvotteluissa. Ruotsissa Niras on vahva toimija myös perinteisissä toimistokäyttäjien vuokralaisedustuspalveluissa, joten laajentuminen Suomessa myös tälle toimialueelle on mahdollista. (Niras Oy 2012) Lisäksi vuokralaisedustusta tarjoavat Cushman & Wakefieldin kumppanina Tuloskiinteistöt Oy, sekä NAI Premises. (Tuloskiinteistöt Oy 2012; NAI Premises Oy 2012)



Mikäli myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyt katsottaisiin kuuluviksi vuokralaisedustuspalveluiden piiriin, nousee potentiaalisten palveluntarjoajien määrä merkittävästi, koska tuolloin mukaan voidaan laskea myös kiinteistötransaktioihin erikoistuneet konsulttiyritykset. Transaktioneuvonantajia on markkinoilla 14 (Ginström, 2011, s. 38), joista kuitenkin kuusi on samoja kuin tässä työssä mainitut vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat konsultit. Periaatteessahan rajanveto myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyiden ja vuokralaisedustuksen välillä on häilyvä, sillä myös myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyissä edustetaan vuokralaista, pyritään löytämään optimaalinen ratkaisu yrityksen toimitilatarpeisiin sekä autetaan vuokralaista vuokrasopimuksen laadinnassa ja neuvotteluissa. Käytännössä kuitenkin myynti- ja takaisinvuokraspalvelut luetaan selkeästi kuuluviksi transaktiopuolelle, ja siksi sitä ei ainakaan Suomessa mielletä vahvasti osaksi vuokralaisedustuspalveluita. Myöskään haastatteluissa myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyitä ei mainittu kertaakaan.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella vuokralaisedustuspalvelut voidaan ryhmitellä yhdeksään luokkaan, ja haastatteluiden perusteella jako toimii hyvin myös Suomen markkinoilla. Perinteisen vuokralaisedustuksen palveluihin kuuluvat nykytilan ja tilatarpeen arviointi, uuden tilan etsintä sekä avustaminen vuokrasopimusneuvotteluissa. Tämän lisäksi asiakkaalle voidaan tarjota strategisempaa neuvonantoa kiinteistöjä koskien, vuokrasopimushallintaa, nykysopimusten analyysiä, nykysopimuksen uudelleenneuvottelua, juridista neuvonantoa ja koko muuttoprojektin koordinointia.

Kaikki haastatellut konsulttitalot tarjoavat vuokralaisedustuksen suhteen melko samanaista palveluskaalaa, johon kuuluvat perinteisen vuokralaisedustuksen palvelut sekä asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöivät lisäpalvelut. On kuitenkin huomattava, että Suomessa vuokralaisedustuspalvelu on fokusoitunut hyvin tarkasti taloudelliseen neuvonantoon pitäen sisällään tilavaihtoehtojen kartoittamisen asiakkaan kanssa yhteistyössä määriteltyjen kriteereiden pohjalta ja avustamisen vuokrasopimusneuvotteluissa. Tyypillisesti muut kuin edellä mainitut palvelut nähtiin kaikissa haastatteluissa selkeästi lisäpalveluina, mutta samalla korostettiin, että asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan voidaan palvelua muokata ja räätälöidä toivottuun suuntaan. Vain yksi yritys on keskittynyt pelkästään perinteisiin vuokralaisedustuksen palveluihin, mutta kertoi tarpeen vaatiessa suosittelevansa yhteistyökumppaneitaan hoitamaan projektin muita osa-alueita. Pieniä eroja yritysten palvelutarjonnassa löytyi myös pitkäaikaisen sopimusten hallinnan osalta.

Kirjallisuudessa mainitut juridiset neuvonantopalvelut eivät saaneet haastatteluissa kannatusta lainkaan. Kaikkien haastateltujen mielestä juridinen neuvonanto kuuluu muille ammattilaisille kuin vuokralaisedustuskonsulteille. Tosin kolmessa haastattelussa nostettiin esille, että usein vuokralaisedustuskonsultti kuitenkin miettii sopimuksessa käytettävät ehdot ja laatii vuokrasopimuksen, joka käy asiakasorganisaatio omilla asianajajilla tarkistuksessa. Jos sen sijaan tarvitaan juridista neuvonantoa monimutkaisimmissa tai harvinaisemmissa asioissa, käännetään suosiolla asianajotoimistojen puoleen.

Avaimet käteen –palvelupaketit saivat kaikissa haastatteluissa positiivisen vastaanoton tulevaisuuden mahdollisena trendinä. Tällaisella palvelukonseptilla tarkoitetaan palvelua, jossa vuokralaista edustava konsultti hoitaa kaikki uudelleensijoittumisprosessiin liittyvät tehtävät kriteereiden määrittelystä muuton johtamiseen, ja koordinoi kaikkia palveluntarjoajia, jotka osallistuvat uudelleensijoittumisen prosessiin. Puolet haastateltavista totesi, että nousevana trendinä on tehdä asiakkaalle kaikki mahdollisimman hel-



poksi ja yksinkertaiseksi. Vuokralaisedustuskonsultin ei tarvitse tuottaa kaikkia palveluita itse, mutta pääasia on, että asiakas *”saa yhdeltä luukulta kaiken tarvitsemansa”*, kuten eräs haastateltava asian muotoili. Kolmessa haastattelussa myös nähtiin, että vuokralaisedustuksen pääasiallinen tehtävä on kaupallisessa neuvonannossa, mutta avaimet käteen –konseptia voitaisiin tarjota yhteistyökumppaneiden kanssa sillä tavalla, että projektin laajuudesta riippuen sisustussuunnittelija tai projektinjohtoyritys astuu johtoon sen jälkeen, kun vuokrasopimusneuvottelut on saatu päätökseen. Projektinjohtaja voisi keskitetysti hoitaa asiakkaalle muuton, kalusteiden tilaamisen, muutostöiden johtamisen ja kaikki muut palvelut, joita asiakas kokee tarvitsevansa. Sisustussuunnittelijat ja projektinjohtoyritykset voisivat olla vuokralaisedustuskonsulttien yhteistyökumppaneita.

Kokonaisvaltaisen avaimet käteen -palvelun osalta kuitenkin huomautettiin, että kysyntää saattaa vähentää se, että tyypillisillä vuokralaisedustuksen asiakkailla, jotka ovat pääosin suuria kansainvälisiä toimijoita, on sisustussuunnittelijat, työpaikka-asiantuntijat ja monet uusiin toimitiloihin tarvittavat palvelut talon sisällä. Toimitilojen konseptit ja tilaratkaisut ovat tyypillisesti erittäin loppuun asti hiottuja, ja suurin avun tarve on nimenomaan tilojen etsinnässä ja vuokrasopimusneuvottelussa, joka tuntui kautta linjain olevan haastateltavien käsitys vuokralaisedustuspalveluiden fokukselta. Eräs haastateltava myös totesi, että Suomessa on tapana, että vuokranantaja vastaa esimerkiksi tilan muutostöistä, minkä takia tällaisen palvelun tarve voi Suomessa olla pienempi kuin joillain muilla markkinoilla. Suomessa muutetaan myös paljon uusiin toimitiloihin, joissa juuri vaikkapa muutostyöt ovat vähäisiä, ja koordinointia tarvitaan hyvin vähän.

Haastatteluissa myös pohdittiin yhteistyökumppaneiden roolia vuokralaisedustuspalveluissa. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että on jokaisen konsulttitalon oma asia määritellä, tarjotaanko erilaisia uudelleensijoittumisprosessissa tarvittavia lisäpalveluita oman talon osaamisen voimin vai yhteistyökumppaneiden kautta. Yhteistyökumppaneiksi mainittiin esimerkiksi juridiset neuvonantajat, projektin koordinointiin erikoistuneet ammattilaiset, muuttoyritykset, kalusteyritykset, sisustussuunnittelijat sekä viestinnän ja muutosjohtamisen ammattilaiset. Kahdessa haastattelussa myös todettiin, että mikäli kyseessä on tarpeeksi suuri projekti, voidaan erikoisempaakin osaamista vaativia palveluita tarjota oman organisaation sisältä.

Lisäksi haastatteluissa pyydettiin konsultteja kertomaan palveluista, joita on yritetty tarjota Suomen markkinoilla, mutta joihin ei vielä ole löytynyt tarpeeksi kysyntää. Neljässä haastattelussa mainittiin, että konsultit ovat yrittäneet tarjota vuokralaisedustuspalvelun peruspakettia kotimaisille yrityksille, mutta vaihtelevalla menestyksellä. Tämänkaltaisen vastaus kielii sitä, että kotimaiset yritykset näyttäisivät tuntevan palvelun melko heikosti. Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat alkukartoitusvaihe, käyttäjätarpeen syvälinen ja innovatiivinen selvittely sekä yhteistyön tekeminen toimitilavälittäjien kanssa. Alkukartoitusvaiheen palvelussa oli tarkoitus analysoida asiakkaan tilojen ja vuokrasopimuksen nykytila sekä kartoittaa mahdollisia tulevia tarpeita ja preferenssejä, minkä pohjalta asiakas pystyisi valmistautumaan hyvissä ajoin tulevaan uudelleensijoittumiseen. Kyseisen konsultin idea oli kuitenkin kompastunut siihen, että yritysjohtajat osoittautuivat ilmeisen haluttomiksi miettimään projektia, joka toteutettaisiin vasta muutaman vuoden päästä. Eräs konsultti puolestaan mainitsi, että joissain vuokralaisedustuksen projekteissa mukaan oli otettu myös toimitilavälittäjiä, ja vaikka konse-



ti oli toiminut hyvin kokeiluasteella, mallia ei otettu laajemmin käyttöön. Yhdessä haastattelussa sen sijaan mainittiin asiakkaiden vierastavan innovatiivisia ja uusia ratkaisumalleja, ja preferoivan perinteisiä toimintatapoja.

Suomessa vuokralaisedustuksen prosessi noudattaa kirjallisuudesta löydettyä mallia, ja kaikki haastateltavat mainitsivat prosessiin samat komponentit. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan nykytilanteen ja tarpeiden määrittelystä, ja etenee markkinakatsauksen ja tilatarjonnan kautta pitkään kohdevaihtoehtolistaan, josta määrätietoisesti karsitaan osa tiloista pois, jotta jäljelle jää vain parhaiten vuokralaisen tarpeita vastaavia tiloja. Näistä tiloista pyydetään tarjouspyynnöt sekä tehdään syvällistä vertailua. Parhaiden tilojen osalta laaditaan tilasuunnitelmia, suoritetaan katselmuksia sekä aloitetaan neuvottelut vuokranantajan kanssa. Kun lopullinen tila on valittu ja sopimusneuvottelut on saatu päätökseen, siirtyy vastuu tyypillisesti vuokralaisedustuskonsultilta projektinjohto- tai muuttoyritykselle. Prosessin osalta nousi kuitenkin esiin, että käytännössä prosessi ei etene kauniin suoraviivaisesti kuten kirjallisuudessa esitetään, vaan esimerkiksi tarpeita voidaan joutua määrittelemään uudestaan aivan prosessin loppuvaiheessa, mikä saattaa aiheuttaa tarpeen läpikäydä uudelleen tiettyjä vaiheita.

Suomalaisen prosessin selkein ero perinteikkäämpiin vuokralaisedustuksen markkinoihin löytyy kuitenkin siitä, että Suomessa vuokralaisedustuspalvelut ovat erittäin keskityneitä tilan etsintään ja vuokrasopimusneuvotteluihin. Tämä tuli esiin hyvin myös vuokralaisedustuspalvelun määrittelyssä. Muut, kirjallisuudessa huomiota saaneet, palvelut koettiin ennemmin kuuluviksi yrityksen toimitilajohtamisen palveluiden alle.

## 5.4 Palvelun laatu

Palvelun laatu sinänsä koettiin hyväksi, mutta laadun analysoinnissa kiinnitettiin usein huomio sektorin uutuuteen ja vielä vakiintumatta oleviin käytäntöihin. Laatuks keskustelun aikana kiinnitettiin huomio muun muassa siihen, että puhdasta vuokralaisedustusta, jossa vuokralainen vastaa konsultin palkkiosta, on Suomessa hyvin vähän, ja vain kourallinen ihmisiä työskentelee niiden parissa. Toisaalta palvelun määrittelyn koettiin olevan vielä Suomessa kesken, ja sen koettiin aiheuttavan hämmennystä. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että myös palvelukuvauksia voisi alalla selkeyttää.

Kolmessa haastattelussa todettiin, että vuokralaisedustuksen parissa työskentelevät tekevät laadukasta työtä edustamansa yrityksen laatukriteereiden mukaisesti, ja jo pelkästään se takaa tietyn laadun ja osaamisen. Lisäksi mainittiin, että jos suomalaiset konsultit olisivat taidoiltaan kansainvälisiä heikompia, se kävisi ilmi kansainvälisten asiakkaiden tyytyväisyydessä hyvin nopeasti. Kaksi haastateltavaa myös muistutti, että vuokralaisedustuksen palvelumallit tulevat kansainvälisiltä organisaatioilta, ja niitä osataan soveltaa Suomessa siinä, missä muissakin maissa.

Suomalaisten vuokralaisedustuksen palveluiden laatua verrattiin usein ruotsalaisten palveluiden laatuun, ja kaksi haastateltava tuli siihen tulokseen, että Suomessa on sama tilanne kuin Ruotsissa oli noin viisi tai kymmenen vuotta sitten. Ruotsin osalta mainittiin muun muassa se, että siellä on konsulttiyrityksiä, jotka tarjoavat pelkkää vuokralaisedustusta, ja sen jo koettiin kertovan markkinoiden rakenteesta ja kysynnän tasosta melko paljon. Toisaalta mainittiin myös, että Ruotsissa työskentelee vuokralaisedustuksen parissa huomattavasti enemmän ihmisiä kuin Suomessa. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että Ruotsissa kiinteistömarkkinoiden ammattimaistuminen ja kypsyys ovat



muiltakin osin Suomea edellä, ja mahdolliset laatuero vuokralaisedustuksessa näiden markkinoiden välillä koettiin liittyväksi tähän.

Kaikki haastateltavat totesivat, että palveluiden laadussa ei sinänsä ole ongelmia, mutta kehitettävää ja opittavaa löytyy luonnollisesti paljon. Haastateltavat kokivat, että palvelumalleja tulisi muokata vieläkin enemmän Suomen markkinoihin sopiviksi ja olisi pyrittävä löytämään sellaisia palveluita, joille nimenomaan löytyy kysyntää suomalaisten yritysten keskuudessa. Markkinointi ja tietoisuuden levittäminen koettiin myös erittäin tärkeäksi. Lisäksi kaikki haastateltavat mainitsivat, että syksyllä 2010 perustetulla vuokralaisedustuksen konsultit yhteen keräävällä TenRep Ry -yhdistyksellä on merkittävä rooli vuokralaisedustuksen kehittämisessä, laadun valvomisessa, konseptien hiomisessa ja tietoisuuden levittämisessä. Myös tutkimustyöllä koettiin olevan yhtä tärkeä rooli.

## 5.5 Asiakaskanavat

Kuudesta yrityksestä kolmessa kansainvälinen verkosto mainittiin tärkeimmäksi keinoksi saada toimeksiantoja, ja yhteensä neljässä haastattelussa se mainittiin tärkeäksi asiakaskanavaksi. Tässä kansainvälisen verkoston toimeksiannoilla tarkoitetaan sellaista toimeksiantoa, joka saadaan kun vuokralaisorganisaatio on tehnyt globaalin palvelusopimuksen konsulttitalon kanssa, ja konsultti hoitaa kaikissa maissa, joissa yrityksellä on toimintaa, kaikki yrityksen kiinteistöasiat.

Kahdessa haastattelussa mainittiin tärkeäksi kanavaksi kansainvälisten yritysten tarjouspyynnöt. Molemmissa haastatteluissa kuitenkin mainittiin, että tarjouspyyntökäytäntö ei ole ongelmaton, koska vuokralaisorganisaation saattaa olla erittäin vaikeaa yhteismitallistaa tarjouksia ja valita sopivaa konsulttia oikein perustein. Toinen haastateltavista mainitsi, että tarjouspyynnöt johtavat yleensä kovaan hintakilpailuun, ja sitä kautta saadut toimeksiannot ovat usein kannattamattomia.

Ideamyynti ja aktiivinen markkinointi koettiin molemmat tärkeiksi markkinointikanaviksi kahdessa haastattelussa. Eräässä haastattelussa mainittiin tärkeäksi kanavaksi pitkäaikaiset asiakkaat, joille myydään lisäpalveluna vuokralaisedustusta. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden lisämyynnin lisäksi mainittiin yhdessä haastattelussa, että asiakassuhteiden seuranta on tärkeää, ja kun konsultti on tarkkana yrityksen tilanteesta saattaa osoittautua otollinen tilanne myydä vuokralaisedustuspalvelua. Samaisessa haastattelussa kuitenkin mainittiin, että ideaalitapauksen pitkistä ennakoinnista ollaan kuitenkin käytännössä kaukana, koska yritykselle on vaikeaa perustella uudelleensijoittumisprosessin tarvetta hyvissä ajoin palvelutarpeen syntyessä vasta paljon lähempänä muuttoajankohtaa. Seurannan ja lisämyynnin lisäksi ideamyynti mainittiin kahdesti tapauksissa, jossa asiakas on yhteydessä konsulttiyritykseen ja kertoo tarpeestaan, ja jos tarve sopii vuokralaisedustuksen piiriin, yritetään saada asiakas käyttämään vuokralaisedustusta esimerkiksi perinteisen toimitilavälityksen sijaan.

Kumppaniyritykset mainittiin asiakaskanavaksi vain yhdessä haastattelussa. Kyseisessä haastattelussa haastateltava kertoi, että kiinteistöalan konsulttiyritys, jolla ei ole toimintaa Suomessa, hoitaa Suomea koskevat toimeksiannot haastateltavan edustaman yrityksen kautta, ja sitä kautta voidaan saada myös vuokralaisedustuksen toimeksiantoja.



## 5.6 Ansaintalogiikka

Kahdessa haastattelussa mainittiin, että vuokralaisedustuksessa palkkion määrä ei ole suhteessa työmäärään ja laatuun, kun palkkioita verrataan esimerkiksi perinteiseen toimitilavälitykseen. Kahdessa haastattelussa nousi myös esille, että vuokralaisorganisaatiot ihmettelevät palkkioiden suuruuksia, kunnes palvelun sisältö selitetään heille kunnolla. Ansaintaan liittyvä toinen keskeinen ongelma on se, että vuokralaiset ovat tottuneet saamaan palvelun ”ilmaiseksi”. Tämä liittyy siihen, että toimitilavälitys on hallitseva alan käytäntö, ja siinä palkkion maksaa tilan omistaja. Kuten eräs haastateltava mainitsi, ”*rahaa ei synny tyhjästä*”, ja siksi vuokralainen maksaa palkkion aina muodossa tai toisessa vuokranantajien budjetoidessa palkkiot vuokrapohjiin.

Haastatteluiden perusteella ehdottomasti yleisimmät palkkiomuodot Suomessa ovat prosenttiosuuksiin ja säästöihin perustuvat palkkiot. Prosenttiosuuksiin perustuvissa palkkioissa konsultin palkkio määräytyy osuutena vuosivuokrasta. Suomessa palkkio vastaa tavallisesti noin 1-2 kuukauden vuokraa, ja liikkuu siis toisin sanoen 10-20 %:n paikkeilla vuosivuokrasta. Eräissä haastattelussa nousi esille, että vuosivuokraan pitäisi sisällyttää kaikki vuokralajit (kuten pääomavuokra, hoitovuokra), ettei konsultin palkkiorakenne ohjaa vuokrasopimusneuvotteluissa liikaa vuokran määrittelyä.

Prosenttiosuuksiin perustuvien palkkioiden yleisyys Suomessa selittyy toimitilavälityksen kautta. Prosenttiperusteinen palkkio on yleinen käytäntö toimitilavälityksessä, johon se sopiikin verrattain hyvin. Vuokralaisedustukseen tämä palkkiomuoto on siis siirtynyt historia peruina ja vanhan tottumuksen kautta, vaikka se ei sinänsä sovikaan palvelun ideaan. Kuitenkin vain kahdessa haastattelussa mainittiin prosenttipalkkioihin liittyvät intressiristiriidat. Konsultit kokivat hieman ristiriitaiseksi sen, että konsultin palkkio nousee sen mukaan, mitä suurempi vuokra vuokralaisen tilaan neuvotellaan. Toisaalta asian voi kääntää myös toisinpäin, jolloin nähdään ongelmallisuus myös konsultin kannalta: *mitä parempi työ tehdään, sen pienempi palkkio saadaan*, kuten eräs haastateltavista asian muotoili.

Selvästi esille nousseista intressiristiriidoista huolimatta kahdessa haastattelussa oltiin vahvasti sitä mieltä, että konsulttitoiminta perustuu aina luottamukseen, ja siksi kovin räikeää intressiristiriitaa ei ole olemassa. Lisäksi argumentointiin, että vastuullisesti toimiva konsultti tekee työnsä aina niin hyvin kuin osaa, koska maine on aina yksittäistä palkkiota tärkeämpi tekijä. Yhdessä haastattelussa mainittiin tässä yhteydessä myös konsultin etiikka.

Säästöihin perustuvissa palkkioissa on tavoitteena kannustaa konsulttia hakemaan vuokralaiselle erilaisia säästöjä vuokrasopimukseen liittyen. Säästöjä lasketaan monella tavalla, ja yhtä yleistä tai yleisintä käytäntöä on vaikea nimetä. Säästöt voidaan laskea esimerkiksi ensimmäisen vuoden bruttosäästöinä ja vertailukohtana voidaan käyttää edellisvuoden tai edellisen sopimuksen vuosivuokraa, ensimmäistä ja viimeistä uuden vuokranantajan antamaa tarjousta tai poikkeamaan asetetuista tavoitteista. Toisaalta säästöissä voidaan huomioda myös konsultin neuvottelemat vuokravapaat kuukaudet, porrastetut vuokrat, säästöt remonttikuluista tai muut vuokralaisen kuluja pienentävät neuvottelutulokset.

Säästöihin perustuvat palkkiot nähtiin pääosin hyvänä ja toimivana palkkiomuotona, mutta myös niiden osalta mainittiin, että palkkiomuoto voi johtaa intressiristiriitoihin.



Yksi haastateltava mainitsi, että kyseinen palkkiomuoto saattaa aiheuttaa sen, että konsultti keskittyy liikaa säästöihin ja muut näkökohdat saattavat jäädä liian vähälle huomiolle. Toinen haastateltava esitti huolen siitä, valitaanko asiakkaalle varmasti paras mahdollinen kohde, ja ettei valintaa tehdä vain sen perusteella, mistä saadaan neuvoteltua parhaat säästöt. Konsulttia vuokralaisen kannalta paremman tuloksen saavuttamiseen kannustavien onnistumispalkkioiden osalta kahdessa haastattelussa pohdittiin säästöjen lisäksi myös muita vaihtoehtoja. Esille nousi esimerkiksi, että palkkio voisi olla sidottu asiakkaan tyytyväisyyteen joko konsultin toimintaan tai löydettyyn tilavaihtoehtoon. Kirjallisuudessa mainittuja aikaan perustuvia insentiivipalkkioita ei mainittu haastatteluissa lainkaan.

Lisäksi haastatteluissa mainittiin kiinteät palkkiot ja tuntiveloitus. Kiinteitä palkkioita saatetaan joskus käyttää, ja joskus ne saatetaan yhdistää esimerkiksi tietyn neuvottelutuloksen, kuten jatko-optioiden, saavuttamiseen. Tuntiveloitus koettiin kaikissa haastatteluissa erittäin harvinaiseksi palkkiomuodoksi. Yksi haastateltava kuvaili tuntiveloitusta saatettavan käyttää erittäin pienissä projekteissa, joita tehdään esimerkiksi pitkäaikaisille asiakkaille. Kahdessa haastattelussa todettiin, että tuntiveloitukseen ei oltu koskaan törmätty. Lisäksi erilaiset palkkioiden yhdistelmät ovat mahdollisia.

Haastatteluiden perusteella on myös yleistä sopia keskeyttämiskorvauksista, mikäli prosessi keskeytyy muista kuin konsulttiin liittyvistä syistä. Keskeyttämiskorvauksen määrittely vaihteli myös hyvin suuresti, mutta esimerkkeinä voidaan mainita haastatteluissa esiin nousseet kiinteät summat, prosenttiosuudet arvioidusta tai laskennallisesta palkkiosta tai prosenttiosuudet nykyvuokrasta. Kuten jo aiemmin todettiin, esimerkiksi Atlantassa tämäntyyppisiä korvauksia ei käytetä, ja konsultin palkkion edellytyksenä on, että tapahtuu transaktio. Toisaalta tämä on hyvin ymmärrettävää, koska yleisenä käytäntönä on, että vuokranantaja maksaa palkkion.

Haastatteluissa pohdittiin myös ihanteellista tapaa järjestää palkkiot. Vastauksia leimasi konsulttien selkeä halu turvata jatkuva ja varma kassavirta, mutta samalla sitoa mukaan jonkinlaista kannustinrakennetta. Tällaiseen ihannepalkkiorakenteeseen päädyttiin kolmessa haastattelussa. Kahdessa haastattelussa kiinteän palkkion ja insentiivipalkkion yhdistelmää pidettiin parhaana vaihtoehtona, kun taas yhdessä haastattelussa insentiivipalkkioon haluttiin yhdistää jonkinlainen kuukausiveloitus tai tiettyjen vaiheiden saavuttamiseen liittyvä kiinteä korvaus. Kahdessa haastattelussa todettiin, että ihannepalkkio on aina tapauskohtainen, ja haastatteluissa ei siksi haluttu ottaa kantaa yleiseen ihannepalkkioon. Yhdessä haastattelussa pidettiin kaikista tärkeimpänä elementtinä sitä, että vuokralaisorganisaatiolla ja konsultilla on yhtenäinen intressi, ja toteutustavalla ei sinänsä ole niin väliä. Samaisessa haastattelussa todettiin myös, että kahden periaatteen kuitenkin tulisi aina ohjata palkkion asettamista. Ensimmäinen periaate on, että mitä enemmän konsultti ottaa riskiä, sitä suurempi palkkion on oltava. Toisen periaatteen mukaan puolestaan paremmasta työstä palkitaan paremmalla palkkiolla.



## 6 Vuokralaisedustuspalveluiden kysyntä Suomessa

Tässä osiossa esitellään sekä konsulttien että vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa esiin nousseita vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään liittyviä löydöksiä. Konsulttihaastatteluja tehtiin yhteensä kuusi haastatellen kahdeksaa asiantuntijaa, ja lisäksi haastateltiin 19 vuokralaispuolen edustajaa 18:ssä eri yrityksessä. Luvussa pureudutaan vuokralaisten tietoisuuteen ja mielikuviin palvelusta, tyypillisiin asiakkaisiin, palvelutarpeisiin, lisäarvoon sekä kysyntään vaikuttaviin tekijöihin. Myös tämän luvun sisältö on saatu soveltamalla sisältöanalyysiä haastattelumateriaaliin. Kaikki haastattelumateriaali on luettu kunkin näkökulman valossa läpi ja kerätty aihealueisiin liittyvät kommentit yhteen, minkä jälkeen ne on ryhmitelty loogisiin ja kuvaaviin asiakokonaisuuksiin. Kaikissa alaluvuissa kuljetetaan sekä konsulttien että vuokralaisten näkökulmaa mukana sekä verrataan näkemysten yhdentymistä.

### 6.1 Tietoisuus ja mielikuvat

Kaikissa konsulttien haastatteluissa nousi vahvasti esille, että vuokralaisedustuksen suurin haaste tällä hetkellä on se, että kotimaiset vuokralaisorganisaatiot eivät käytännössä tunne vuokralaisedustuspalvelua lainkaan, eikä siten myöskään kovin vahvoja mielikuvia ole olemassa. Eräs haastateltava myös totesi, että mielikuvat saattavat enemmän liittyä kiinteistömarkkinoihin ylipäättään kuin yksittäiseen konsulttiin tai palveluun. Siitä taas oltiin konsulttien haastatteluissa yhtä mieltä, että kansainvälisillä toimijoilla on erittäin selkeä kuva palvelusta. Kolmessa haastattelussa nousi esille ongelma, joka aiheutuu ulkomaisten ja kotimaisten toimijoiden tietoisuuden eroista. Haastateltavien mukaan on tavallista, että suomalainen yritysjohto, epätietoisena ja epäluuloisena palvelusta on lähtenyt omin päin uudelleensijoittumisprosessissa liikkeelle, ja heidän toimintansa keskeytetään kansainväliseltä puolelta, koska siellä konsultin käyttäminen tämänkaltaisissa prosesseissa on itsestäänselvää.

Kotimaisten yritysten heikko tietoisuuden taso tuli selvästi esille myös vuokralaispuolen haastatteluissa. Haastatellusta 18:sta yrityksestä 12 ei ollut käyttänyt vuokralaisedustuspalveluita uudelleensijoittumisprosessissa. Näistä 12:sta yrityksestä neljä yritystä oli tietoisia palvelusta, ja yksi organisaatio mainitsi oletaneensa, että tällaista palvelua saa jostain. Kolme edellä mainitusta yrityksestä mainitsi palvelun käyttämättä jättämiselle syyksi kustannuskysymykset, ja kaksi organisaatiota mainitsi syyksi oman organisaation haluttomuuden käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia tai halukkuuden itse hoitaa prosessi.

Eräässä haastattelussa mainittiin, että palvelusta oltiin tietoisia ulkomaisen työkokemuksen takia ja oltiin erittäin halukkaita käyttämään konsulttia uudelleensijoittumisen yhteydessä, mutta ongelmaksi muodostui se, että yritys ei löytänyt yhtään tahoa, joka olisi tarjonnut palvelua Suomessa. Haastateltava mainitsi, että palveluntarjoajaa ei löydetty edes henkilökohtaisen kiinteistöalan kontaktin avulla. Eräässä haastattelussa puolestaan todettiin, että *”sellainen konsultti, joka etsisi parhaan mahdollisen tilan ja selvittäisi tarpeet sekä osaisi kaivaa jopa sellaisia asioita, joita me ei itse ymmärrettäisi huomioda, olisi ollut tarpeen. Jälkikäteen kun miettii, olisi pitänyt sellainen jostain etsiä”*. Samainen haastateltava myös mainitsi, että vuokralaisedustuksen mainos toimitilojen hakukoneiden yhteydessä olisi kiinnittänyt hänen huomionsa.



Myös konsulttien haastatteluissa tiedostettiin edellä kuvattu ongelma ja todettiin koko kiinteistöalan olevan hyvin suljettu ja pieni, huonosti ulkopuolella tunnettu ala, ja konsultteja on vaikeaa etsiä ja löytää, vaikka ulkopuolisen avun tarve olisikin tunnistettu. Konsulttitaloille ei siis riitä se, että ne alan sisällä tunnetaan hyvin, vaan jatkuvaa kentyä on tehtävä vuokralaisorganisaatioihin päin.

Haastatelluista 18:sta vuokralaisorganisaatiosta kuusi oli käyttänyt uudelleensijoittumisprosessissa vuokralaisedustuskonsulttia mukana. Neljä näistä kuudesta organisaatioista voidaan laskea henkilökuntansa puolesta suuryrityksiksi ja kaksi keskisuuriksi. Viisi näistä yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla, ja vain yksi pelkästään Suomen markkinoilla. Vuokralaisedustuspalveluiden käyttöasteesta ei voi yleisesti näytteen perusteella sanoa mitään, koska näyte on ensinnäkin hyvin pieni, ja toisekseen näytteeseen on myös tarkoituksella valittu mukaan yrityksiä, joiden tiedettiin käyttäneen vuokralaisedustusta prosessissa. Vuokralaisedustusta käyttäneiden yritysten luonne kuitenkin tukee täysin konsulttienkin mainitsemaa kotimaisten yritysten heikkoa tietoisuuden tasoa. Näistä kuudesta vuokralaisedustusta käyttäneestä yrityksestä neljä käyttivät palvelua globaalin palvelusopimuksen ja yrityksen politiikan vuoksi, ja loput kaksi kuuluivat jo jollain tavalla vuokralaisedustusta tarjoavien yritysten asiakaskuntaan, jolloin vuokralaisedustus on todennäköisesti tullut heidän projekteihinsa mukaan lisämyynnin kautta.

Kahdestatoista yrityksestä, jotka eivät olleet käyttäneet vuokralaisedustusta uudelleensijoittumisprosessissaan, seitsemän ei ollut tietoisia palvelusta. Nämä yritykset olivat kaikki pieniä tai keskisuuria pääasiassa kotimaan markkinoilla toimivia yrityksiä, jotka työllistävät alle 50 henkeä. Haastattelussa kuvattiin näille yrityksille palvelun ydinsisältö, ja suhtautuminen palveluun oli kautta linjoin hyvin positiivista. Seitsemän näistä kahdestatoista yrityksestä käyttäisi haastattelun perusteella tilojen etsimiseen tai sopimuksen uudelleen neuvotteluun omaa konsulttia, jos saisivat päättää, mitä tekisivät toisella tavalla projektissa. Eräs näistä haastateltavista totesi palvelukuvaukseen, että *”tuohan olisi ihan ihanteellinen palvelu, että olisi joku joka vuokranantajista riippumatta kartoittaisi kaikkia tarjolla olevia tilavaihtoehtoja ja vielä kilpailuttaisi tilat”*.

Viisitoista haastatellusta kahdeksastatoista yrityksestä käytti projektissa jonkinlaista ulkopuolista apua, tyypillisesti muuttopalvelua (14 mainintaa) ja sisustussuunnittelua (10 mainintaa). Juha Ikonen (2012, s. 34) puolestaan päätyi diplomityössään tulokseen, jonka mukaan miltei 80 % kyselyyn vastanneista yrityksestä ei käyttänyt minkäänlaista kolmatta osapuolta prosessissa. Kysely lähetettiin 228:lle yritykselle ja siihen saatiin yhteensä 37 vastausta, pääasiassa alle 10 henkeä työllistäviltä yrityksiltä. Niistä 20 %:sta yrityksiä, joissa konsulttia oli käytetty apuna, useimmiten mainittiin sisustussuunnittelijat ja erilaiset muuttopalveluiden tarjoajat, kuten myös tämän diplomityön haastatteluissa. Vain yksi vastanneista yrityksistä oli käyttänyt välittäjien palveluita, ja sekin perinteistä toimitilavälitystä. Tuloksen yleistettävyyttä huonontaa otoksen suhteellisen pieni koko, ja osa konsulttien palveluiden vähäisestä hyödyntämisestä selittyy sillä, että suurin osa kyselyyn vastanneista organisaatioista oli pieniä, alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä.

Kolmessa konsulttihaastattelussa mainittiin, että asiakkaat tyypillisesti mieltävät vuokralaisedustuksen hyvin samanlaiseksi toimitilavälityksen kanssa, ja vuokralaisorganisaatiot eivät ole tottuneet siihen, että joku aidosti edustaa heitä. Eräs haastateltava kertoi, että hänen asiakkailtaan saaman palautteen perusteella vuokralaisorganisaatiot periaat-



teessa ymmärtävät toimitilavälittäjien edustavan tilan omistajaa ja toimivan tämän parhaan intressin mukaan. Lisäksi, ainakin haastateltavan asiakkaat, ymmärsivät, että toimitilavälittäjät jättävät vuokralaisen tyypillisesti siinä vaiheessa, kun tilan omistaja ja vuokralainen on saatettu yhteen, minkä jälkeen vuokralainen jää yksin. Näistä seikoista huolimatta vuokralaisorganisaatiot kuitenkin arvostavat saamaansa palvelua, mikä haastateltavan mukaan johtuu varmasti lähinnä siitä, että *”paremmasta ei ole tietoa”*. Vuokralaispuolen haastatteluissa saatiin tukea tähän näkökantaan. Haastatteluissa 10 organisaation uudelleensijoittumisprosessissa oli ollut toimitilavälittäjä jollain tavalla mukana, mutta kaikki organisaatiot kertoivat, että välittäjä oli poistunut prosessista hyvin nopeasti, tyypillisesti ensimmäisen kohdekatselmuksen jälkeen. Eräs haastateltava koki, että *”se oli vähän sellainen viidakko, toimitilavälittäjäsvustoja on vaikka minkälaisia, mutta suurimmaksi osaksi niillä pyörii samat tilat, että ensi kerralla halutaan kyllä oma edustaja meille tiloja etsimään”*. Haastattelujen perusteella toimitilavälittäjän rooli omistajan edustajana ymmärretään hyvin, mutta sen sijaan muutamassa haastattelussa nousi esille, että toimitilavälittäjät eivät onnistuneet esittelemään kriteerit täyttäviä tiloja ja loppujen lopuksi tilat koettiin helpommaksi löytää itse.

Konsultit olivat myös yhtä mieltä siitä, että vuokralaisilla ei oikein ole kuvaa, mitä vuokralaisedustuksen palveluun sisältyy. Yksi haastateltava mainitsi, että asiakkaat usein kokevat palvelun hyvin ohuena ja eivät siksi ole valmiita myöskään maksamaan siitä. Palvelun tuomaa lisäarvoa on myös vaikeaa hahmottaa, ja siksi prosessia lähdetään hoitamaan itse. Kahdessa haastattelussa nousi myös esille, että palvelua on vaikea ymmärtää myös sen takia, että uudelleensijoittumisprosessiin liittyvää työn määrää ja monimutkaisuutta ei välttämättä kunnolla ymmärretä silloin, kun prosessia käynnistetään. Eräessä haastattelussa nousi esille tapaus, jossa vuokralaisedustuspalvelusta oli neuvoteltu hyvissä ajoin ennen vuokrasopimuksen loppumista, mutta vuokralaisorganisaatio oli todennut, ettei tarvitse ulkopuolista asiantuntijaa, koska osaavat hoitaa prosessin myös itse. Vuokralaisorganisaatio palasi kuitenkin konsultin luokse, kun olivat aloittaneet prosessin hoitamisen ja huomannet siihen liittyvän työmäärän.

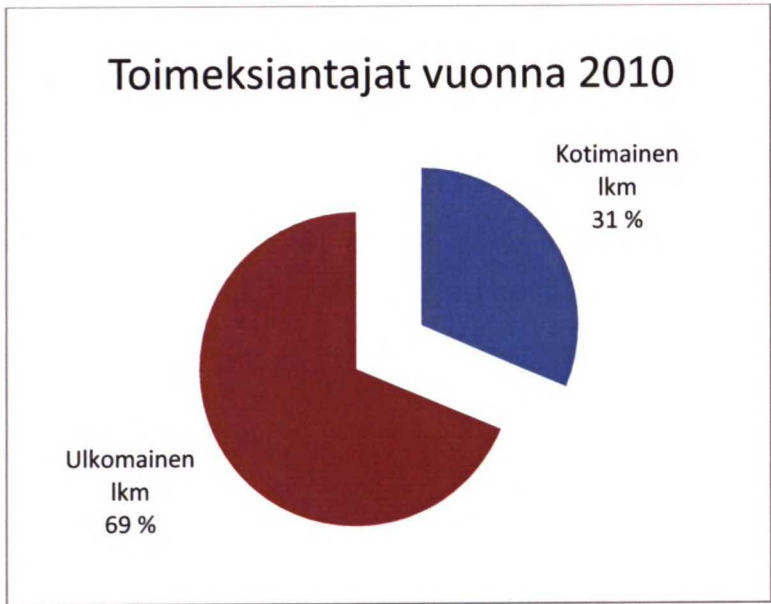
## 6.2 Vuokralaisedustuspalveluita käyttävät asiakkaat

Asiakkaiden luonnehdinnasta keskustellessa kansainvälisyys mainittiin kaikissa konsulttien haastatteluissa. Kaikkien konsulttipuolta edustavien haastateltavien mielestä tärkein asiakaskunta on kansainvälisillä markkinoilla toimivat kotimaiset ja ulkomaiset yritykset. Tälle selitykseksi annettiin se, että suurin osa toimeksiannoista tulee kansainvälisten yhteistyöverkostojen kautta. Lisäksi haastatteluissa tuli selvästi esille, että kansainväliset toimijat ovat muilla markkinoilla tottuneet käyttämään konsulttia kaikissa kiinteistöasioissa, ja siksi haluavat käyttää asiantuntijapalveluita myös Suomessa. Eräs haastateltava nosti esille erityisesti angloamerikkalaisen yrityskulttuurin, jossa hänen mukaan on leimaavaa sääntely. Jos uudelleensijoittumiselle on tällaisessa yrityksessä luotu prosessi ja toimintasäännöt, on Suomen markkinoilla toimivan yrityksen toimittava samoin periaattein.

Myös vuonna 2010 TenRep Ry:n jäsenyrityksiltä kerätty aineisto puoltaa sitä, että ulkomaiset asiakkaat ovat selvästi tärkein asiakasryhmä konsulteille. Aineistoa tulkittaessa on pidettävä mielessä, että kansainvälisten asiakkaiden osuus on ulkomaalaisten yritysten osuutta suurempi, koska osa kyselyssä kotimaisiksi luokitelluista yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla. Konsulttien haastatteluissa korostettiin nimenomaan tärkeänä asiakasryhmänä kansainvälisiä yrityksiä, sinänsä kotimaisuudella ja ulkomai-



suudella ei ollut merkitystä. Kotimaiset, mutta kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset, ovat saattaneet tutustua vuokralaisedustukseen toimiessaan ulkomaan markkinoilla ja ovat sitä kautta tuoneet käytännön myös Suomeen. Tämä havainto on linjassa myös vuokralaisorganisaatiohaastatteluiden löydösten kanssa, sekä kirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi D’Arcy (2005) mainitsee, että ulkomaiset yritykset ovat taipuvaisempia käyttämään konsultteja, koska heillä on vähemmän tietoa paikallisista markkinoista eikä heillä ole organisaatiota eikä siten resursseja hoitaa asioita vierailta markkinoilla.



**Kuva 13 Vuokralaisedustuksen toimeksiantajien tausta vuonna 2010**

Kansainvälisyyden lisäksi kaikissa paitsi yhdessä konsulttihaastattelussa mainittiin tärkeäksi tekijäksi yrityksen suuri koko. Tyypillisesti vuokralaisedustuspalveluita käyttävät suuret yritykset, mutta se, mikä kunkin haastateltavan mielestä oli suuri yritys, vaihteli paljon. Suureksi yritykseksi mainittiin esimerkiksi yhdessä haastattelussa yli 20 henkeä työllistävä yritys ja toisessa haastattelussa yli 50 henkeä työllistävä yritys. Erään haastateltavan mielestä suurella yrityksellä puolestaan tarkoitetaan yritystä, jolla on toimintaa monella mantereella, ja yksittäisen toimipisteen koko ei niinkään ole merkityksellinen asia. Myös Buda (1999) ja Greenhalgh (2008) päätyivät artikkeleissaan tulokseen, että pienet organisaatiot eivät tyypillisesti käytä konsulttia, koska kiinteistön strategista merkitystä ei ymmärretä organisaatiossa kunnolla ja prosessit ollaan totuttu hoitamaan itsenäisesti.

Vain yhdessä haastattelussa otettiin luonnehdinnasta puhuttaessa tyypillinen toimitilan koko esille. Haastateltava mainitsi tilakoon mediaanin olevan noin tuhat neliötä, mutta korosti, että hajonta on hyvin suurta tilakokojen suhteen. Vain yksi haastateltava mainitsi lisäksi, että asiakaskunta on tyypillisesti toimistokäyttäjiä. Tästä kaikki konsultit olisivat luultavasti yhtä mieltä, sillä markkinoiden kuvaavaa numeerista aineistoa käsittelevässä luvussa 7.1, käy ilmi, että kaikista vuokralaisedustuksen toimeksiantoista 96 % koskee toimistoja.

Yrityksen luonteesta ei saatu kovin yhtenäistä kuvausta, ja yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että vuokralaisedustuspalveluita käyttävien yritysten luonteesta ei voi tehdä yleistyksiä. Kahdessa haastattelussa luonteen osalta nostettiin esille toiminnan suhdan-



neherkkyys. Molempien haastateltavien mielestä olennaisesti vuokralaisedustuspalveluita käyttäviä yrityksiä leimaa se, että yrityksen sisällä tapahtuu koko ajan jotain, kasvua tai kutistumista. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin, että keskitetty kiinteistöjohto on hyvin tyypillistä, ainakin haastateltavan edustaman yrityksen asiakkaiden keskuudessa. Eräässä haastattelussa nostettiin esille, että monesti vuokralaisedustusta kysyvät asiakkaat ovat itse konsultointia tarjoavia yrityksiä tai yrityksiä, joissa ulkoistaminen ja ydinliiketoimintaan keskittyminen ovat olennainen osa yrityskulttuuria.

## 6.3 Vuokralaisten palvelutilanteet ja –tarpeet

### 6.3.1 Konsulttien näkemys vuokralaisten palvelutarpeista

Konsulteilla oli kautta linjoin yhtenäinen näkemys siitä, että vuokralaisedustuspalvelun palvelutarpeissa on kysymys siitä, että vuokralaiset heräävät jonkinlaiseen toimitiloihin liittyvään ongelmaan, ja saattavat sen jälkeen olla yhteydessä konsulttiin -erityisesti tilanteissa, joita kuvaillaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Edellä kuvatussa tilanteessa on konsultin tehtävä myydä erilaiset vuokralaisedustuksen palvelukokonaisuudet asiakkaalle. Kaksi konsulttia huomautti, että yleensä vuokralaiset eivät osaa itse nimetä, minkälaisia palveluita he tarvitsevat, eikä heillä myöskään ole tietoa, minkälaisia palveluita ylipäätään uudelleensijoittumisprosessiin on saatavilla. Vuokralaishaastattelut ovat täysin linjassa konsulttien huomion kanssa. Palvelusta kuullessaan seitsemän kahdestatoista prosessin ilman vuokralaisedustusta hoitaneesta organisaatiosta käyttäisi seuraavalla kerralla konsulttia tilanetsintään ja vaihtoehtojen arvioimiseen, mikä osoittaa palvelun tarpeellisuuden. Toisaalta myös prosessin ongelmien suhteen ehdottomasti eniten mainintoja saivat sopivien tilojen löytäminen ja vaihtoehtojen vähäisyys. Yritykset siis selkeästi tunnistavat palvelutarpeen, mutta eivät vielä osaa kanavoida sitä konsulteille.

Kaksi konsulttia oli sitä mieltä, että asiakas saattaa etsiä esimerkiksi uutta tilaa toimitilavälityksen kautta, minkä jälkeen ajatus vuokralaisedustuksesta myydään asiakkaalle. Kun asiakas saadaan vakuuttuneeksi perusanalyysin tarpeesta, voidaan lisäpalveluita yrittää myydä. Eräs haastateltava tiivistä asian niin, että oikeastaan palvelutarpeessa on enemmän kysymys siitä, osaako asiakas ylipäätään hakeutua konsultin luokse. Kun tämä oleellinen kynnyks on ylitetty, on palveluita suhteelliseen helppoa myydä asiakkaalle.

Kaksi konsulttia totesi haastatteluissa, että asiakkaat yleensä kysyvät klassista vuokralaisedustuspalvelua, johon kuuluvat tilan etsintä ja avustaminen vuokrasopimusneuvotteluissa. Tämän jälkeen myydään mahdollisia lisäpalveluita, ja asiakkaat ovat niistä kiinnostuneita, kun palveluiden sisältö ja hyödyt selitetään heille.

### 6.3.2 Asiantuntija-avun etsimisen laukaisevat tekijät

Konsulttipuolen haastattelussa pohdittiin yleisiä uudelleensijoittumisprosessin liikkeelle syöttäviä tilanteita, joissa vuokralaiset kääntyvät vuokralaisedustuspalveluita tarjoavan konsultin puoleen. Kaikissa haastatteluissa nousi selvästi esille, että vuokralaispuolella ei ennakoida uudelleensijoittumisen tarvetta, vaan tarve nousee syystä tai toisesta esille hyvin myöhään. Näissä tapauksissa vuokralaiset yleensä kääntyvät asiantuntijan puoleen, koska projektilla on jo niin kiire, ettei sitä syystä tai toisesta ehditä tai pystyttyä itse hoitamaan. Eräs haastateltava nosti esille esimerkin, jossa erään asiakasyrityksen toimi-



tiloista vastaavan henkilön kanssa oli käyty keskusteluja toimitilan sopivuudesta ja uudelleensijoittumisprosessin käynnistämisen tarpeellisuudesta. Kyseinen henkilö oli jämmässä yrityksestä pois ja pyysi konsulttia jatkamaan keskusteluja toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtaja oli kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että uusille tiloille ei ole minkäänlaista tarvetta, koska asiaa on sopimuksellisesta näkökulmasta pohdittava vasta muutama vuoden päästä.

Konsultit nostivatkin suurimmiksi sysääviksi tekijöiksi sen, että vuokrasopimus on loppumaisillaan tai että projekti on muuten siinä vaiheessa, että on jo todella kova kiire tila-asioiden kanssa. Kaikissa haastatteluissa mainittiin jompikumpi edellä mainituista tekijöistä. Haastateltavien mukaan tyypillisesti yritykset ”heräävät” uudelleensijoittumiselle vasta, kun on enää alle puoli vuotta tai muutama kuukausi vuokrasopimuksen loppumiseen. Kahdessa haastattelussa mainittiin lisäksi, että kiire saattaa johtua muustakin syystä kuin tilaan liittyvän sopimuksen loppumisesta. Molemmat mainitsivat, että asiakas on jo saattanut tehdä liiketoimintaa koskevan muutoksen, mutta muutoksen vaikutukset tilatarpeisiin on unohdettu käsitellä.

Lisäksi viidessä haastattelussa mainittiin uudelleensijoittumisprosessin tyypilliseksi käynnistäjiksi organisaatiomuutokset. Organisaatiomuutoksista mainittiin esimerkkeinä toimitusjohtajan vaihtuminen, yrityskaupat, liiketoiminnan supistamiset sekä fuusiot. Kasvu- ja supistamistarpeet mainittiin lisäksi yhdessä haastattelussa, mutta ne voidaan luokitella osaksi organisaatiomuutoksia.

### 6.3.3 Vuokralaisten palvelutarpeet

Vuokralaisten palvelutarpeita kartoitettiin organisaatioiden haastatteluissa esiin nostamien prosessin ongelmien ja haasteiden kautta. Haastatteluissa selvästi eniten mainittiin hankaluudet tilojen etsimisessä sekä vaihtoehtojen kartoittamisessa, ja lopuksi vaihtoehtojen arvottamisessa. Yhteensä nämä asiakokonaisuudet saivat 8 mainintaa yhteensä 19:ssä haastattelussa. Tämä palvelutarve on hyvin tiedostettu vuokralaisten keskuudessa, ja seitsemän organisaatiota mainitsikin seuraavassa projektissa käyttävänsä ulkopuolista konsulttia tilavaihtoehtojen kartoittamiseen.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että hyvin moni yritys oli päätenyt sellaiseen tilavaihtoehtoon, joka ensimmäisenä ylitti asetetut vaatimukset. Moni haastateltava mainitsi, että jälkeenpäin ajateltuna vaihtoehtojen arvottamiseen ja lisävaihtoehtojen kartoittamiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa, mutta omat resurssit eivät sitä mahdollistaneet. Myllynen (2011, s. 65) päätyi diplomityössään hyvin samankaltaiseen tulokseen (katso lisää luku 2.4), ja hallinnollisessa päätöksentekoteoriassa tätä kutsutaan tyytyväisyysketjuksi. Vuokralaista edustavalla konsultilla voidaan siis nähdä olevan selkeä rooli vaihtoehtojen rationaalisessa ja numeerisessa vertailussa, jonka tuloksena vuokralaiselle löydetään optimaalinen tila. Tämä palvelutarve on kuitenkin heikosti tunnistettu vuokralaisorganisaatioiden keskuudessa, sillä vain neljässä haastattelussa haastateltava nosti itse asian esille.

Avuntarvetta vuokrasopimusneuvotteluissa ei mainittu yhdessäkään haastattelussa, mikä on hyvin yllättävää. Sen sijaan vuokralaisen etua edustavan konsultin tuomassa mahdollisessa lisäarvossa asia mainittiin, mutta suoranaisesti organisaatiot eivät kokeneet tällä saralla kohdanneensa ongelmia. Sen sijaan muutamassa haastattelussa nostettiin esille se, miten helpoksi ja mukavaksi vuokranantajat olivat prosessin, myös sopimusneuvot-



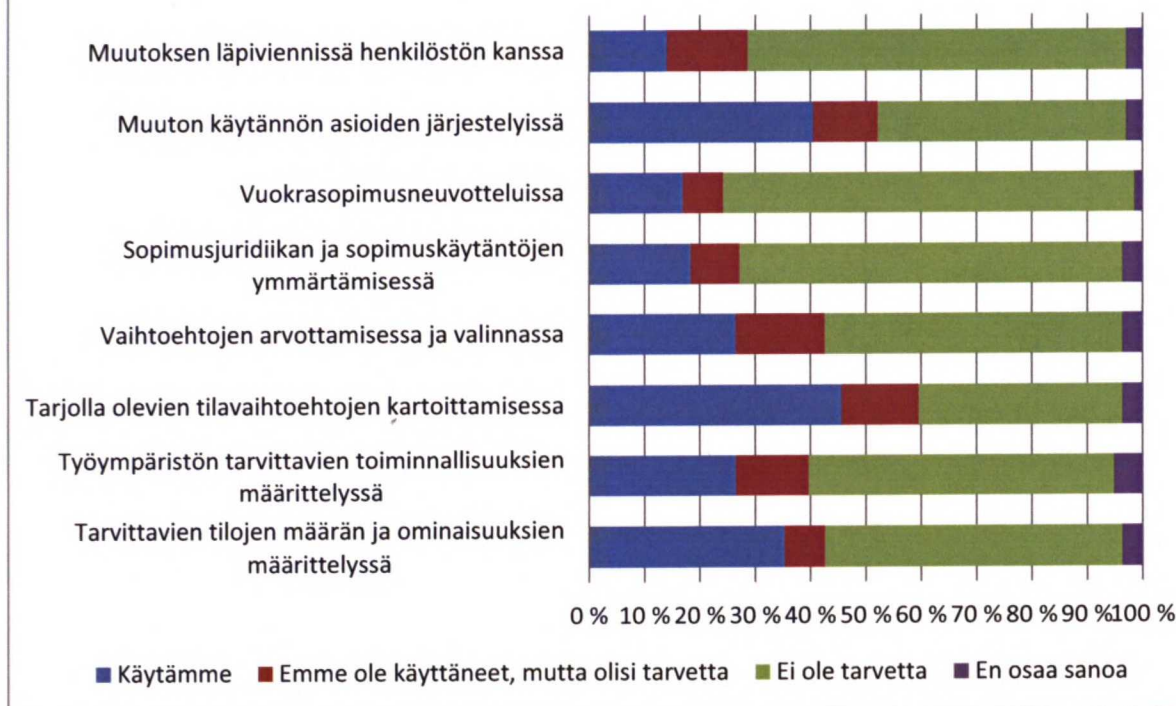
telut tehneet, mikä puolestaan osoittaa sen, että vuokralaisorganisaatiot eivät aina välttämättä ymmärrä neuvotteluvaran olemassaoloa vuokrasopimusten ehtoihin liittyen.

Muutamassa haastattelussa nousi myös esille, että alkuvaiheessa ei osattu ottaa huomioon kaikkia kriteereitä, jotka tilan tulisi täyttää, vaan jotkin kriteerit tulivat esille vasta, kun muutamissa tiloissa oltiin vierailtu ja prosessi oli jo edennyt pidemmälle. Suurimassa osassa haastatteluja kuitenkin koettiin, että kriteerit eivät olleet muuttuneet lainkaan, mikä on hieman yllättävää, ja organisaation oma mielipide voidaankin kyseenalaistaa. Muutosjohtamisessa ja henkilöstöön liittyvissä asioissa ongelmia tai parantamisen varaa oli kohdannut 5 yritystä, ja aikataulun ja/tai budjetin kanssa 6 yritystä. Lisäksi kahdessa ilman vuokralaisedustuskonsulttia toteuttaneen organisaation haastattelussa todettiin, että avaimet käteen –palvelupakettia ja projektin yleistä koordinointia kohtaan olisi ollut prosessissa tarvetta. Eräs haastateltava totesi etsineensä sellaista palvelua, *”jossa kahvikin tippuu valmiina, kun henkilöstö menee uuteen toimistoon ensimmäistä kertaa”*.

Vuokralaisten palvelutarpeen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi tässä diplomityössä analysoitiin myös tilankäyttäjien preferenssit –hankkeessa (myöhemmin: preferenssitutkimus) kerättyä aineistoa. Preferenssi-tutkimuksen päätavoite oli selvittää vuokralaisten tiloihin liittyviä preferenssejä. Tiloihin liittyvien ominaisuuksien lisäksi tilankäyttäjiltä kuitenkin kysyttiin muutaman kysymyksen verran myös uudelleensijoittumiseen liittyvistä palvelutarpeista. Palvelutarpeet ryhmiteltiin kahdeksaan luokkaan: muutoksen läpivienti henkilöstön kanssa, muuton käytännön asioiden järjestely, vuokrasopimusneuvottelut, sopimusjuridiikan ja sopimuskäytäntöjen ymmärtäminen, vaihtoehtojen arvottaminen ja valinta, tarjolla olevien tilavaihtoehtojen kartoittaminen, työympäristön tarvittavien toiminnallisuuksien määrittäminen ja tarvittavien tilojen määrän ja ominaisuuksien määrittely.

Kyselyyn vastanneet yritysten edustajat arvioivat palvelutarpeensa jokaisen luokan kohdalla valitsemalla neljän vastausvaihtoehdon väliltä. Yritykset kertoivat joko käyttäneensä kyseistä palvelua, tai tarpeen palvelulle olevan olemassa, vaikka palvelua ei vielä ollut käytetty. Kolmantena vastausvaihtoehtona oli, että kyseiselle palvelulle ei ole tarvetta. Yrityksillä oli myös mahdollisuus vastata, etteivät osaa arvioida palvelun tarvetta. Aineistoa analysoidessa kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa on laskettu puoltamaan kyseisen palvelun kysyntää.

## Uudelleensijoittumisen palvelutarpeet



Kuva 14 Uudelleensijoittumisen palvelutarpeet

Koko aineiston perusteella selvästi eniten vuokralaisorganisaatiot kaipaavat apua tarjolla olevien tilavaihtoehtojen kartoittamisessa, kun otetaan huomioon vastaukset sekä ryhmässä ”käytämme” että ”emme ole käyttäneet, mutta olisi tarvetta”. Kiinteistömarkkinoita tuntemattomille yrityksille tilatarjonta ja kiinteistömarkkinoiden käytännöt saattavat vaikuttaa hyvin sekavilta, ja siksi palvelutarve on helposti tunnistettavissa. Vaihtoehtojen kartoittaminen saattaa olla hyvin aikaa vievää, vaikka periaatteessa tietoa kuitenkin löytyy melko hyvin erilaisten tyhjiä toimitiloja ilmoittavien hakukoneiden kautta. Myös se, että aikaa kuluu paljon asiaan, joka ei liity yrityksen ydinliiketoimintaan, auttaa tunnistamaan palvelutarpeen. Tieto ei myöskään kyseisissä hakukoneissa ole jäsennettyä, ja sama tila on todennäköisesti ilmoitettu useaan otteeseen. Toimitilavälittäjien kontaktointi on työlästä, ja samat tilat ovat mitä todennäköisimmin usean välittäjän välitettävänä. Konsulttien haastattelussa nousi myös esille, että hyvin toimitilamarkkinat ja omistajat tuntevien konsulttien tiedossa on myös paljon tiloja, joita ei asiaan perehtymätön voi löytää. Konsulttien tiedossa saattaa olla sopivia tiloja, jotka ovat vapautumassa ja jotka voivat olla saatavilla esimerkiksi alivuokrauksen kautta.

Mielenkiintoista on, että yritykset kokivat tarvitsevänsä ulkopuolista asiantuntijaa enemmän tilavaihtoehtojen kartoittamisessa kuin vaihtoehtojen arvottamisessa ja valinnassa. Palvelutarve voi olla vaikeasti tunnistettavissa, koska päätös tilasta saadaan joka tapauksessa tehtyä ja myöhemmin tilavalinnalle todennäköisesti haetaan puoltavia syitä (*eng. post-hoc rationalization*). Toisaalta vuokralaisorganisaatiot ovat saattaneet saada kriteerit tilavalinnalle asetettua itse ja valinta tehdään kyseisten kriteereiden mukaan. Ilman ulkopuolista asiantuntijaa kriteerit voivat kuitenkin olla epärationaalisia ja prosessissa on saatettu kiinnittää huomio väärin asioihin. Tämänkaltaisen virhe kuitenkin todennäköisesti näkyy vasta pitkän tähtäimen toiminnassa tai epäsuorasti. Vuokra-



laisedustuskonsulttia käyttäneiden vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että vuokralaiset kokivat nimenomaan saaneensa suurimman arvon konsultin mukanaolosta siitä, että konsultti kertoi, mihin asioihin kannatti kiinnittää huomiota valintaa tehtäessä, mitä palveluita ja etuja tarjotaan aina, ja mikä kiinteistönomistajien tai heidän edustajien puheesta on vain markkinointia.

Toiseksi eniten ulkopuolisille palveluille koettiin olevan tarvetta muuton käytännön asioiden järjestelyssä. Yli puolet vastanneista kertoi joko käyttäneensä tai tarvitsevana palvelua. Näitä palveluita tarjoavat yritykset ovat tunnettuja, ja palveluntarve on helppo tunnistaa. Toisaalta olisi voinut odottaa, että kyseiseen palveluun olisi suhtauduttu vieläkin positiivisemmin.

Yritykset kokivat myös tarvitsevana erityisosaamista toimitiloihin liittyvien ominaisuuksien määrittelyssä, sillä tilavaihtoehtojen kartoittamisen ja muuton järjestelyn jälkeen seuraavaksi eniten palvelutarvetta oli toimitilojen määrän ja ominaisuuksien määrittelyssä sekä työympäristön suunnittelussa. Työympäristön suunnitteluun liittyvät asiat ovat olleet viime aikoina näkyvästi esillä mediassa, ja yritykset ovat alkaneet kiinnostua työympäristösuunnittelun positiivisista vaikutuksista työprosesseihin ja työntekijöihin. Monelle toimitilojen koon ja ominaisuuksien rationalisointi on myös helposti tunnistettavissa oleva kustannuskysymys. Toisaalta työskentelyn uudet muodot, kuten etätyön yleistyminen, pakottavat yrityksiä kiinnittämään huomiota työympäristön soveltuvuuteen ja siihen, miten se parhaiten tukee yrityksen työskentelytapoja.

Hieman yllättävää on, että vuokrasopimusneuvotteluissa apua ilmoitti tarvitsevana vain alle 30 % tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä. Tulos on täysin linjassa case-haastatteluiden kanssa. Monet vuokranantajat tekevät tai saavat ainakin vaikuttamaan vuokrasopimusneuvottelut vuokralaisen näkökulmasta helpoksi esimerkiksi käyttämällä vakiomuotoisia vuokrasopimuksia, jolloin vuokralaiselle saattaa jäädä mielikuva, että ulkopuolista asiantuntija-apua ei tarvita, ja ettei vakiomuotoisen sopimuksen ehdoissa olisi neuvotteluvaraa. Lisäksi tähän mielikuvaan vaikuttaa se, että vuokralaiset eivät useinkaan tunne kiinteistöalan käytäntöjä, ja eivät tiedä seikkoja, joissa usein on neuvotteluvaraa. Näitä asioita ei käydä neuvotteluissa läpi, ja niin vuokralaiset eivät myöskään osaa kaivata tuloksia, joiden mahdollisuudesta eivät edes olleet tietoisia. Kiinteistönomistajat ja kiinteistömarkkinoiden ominaispiirteet tuntevilla konsulteilla on tiedossa kohdat, joista voi neuvotella ja miten niistä kannattaa neuvotella, ja he voivat siksi tuoda merkittäviä taloudellisia tai muita säästöjä vuokralaiselle. Nämä asiat mainittiin myös selvästi vuokralaisedustuskonsulttia käyttäneiden vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa.

Toisekseen yritykset eivät kokeneet juurikaan tarvitsevana apua henkilöstön muutosjohtamisessa, mikä kertoo siitä, että henkilöstön johtamista ei muutosprosessissa koeta tärkeäksi tai sen sille ei vielä anneta sellaista painoarvoa, jonka se ansaitsisi. Toisaalta henkilöstön muutosjohtamisen tarve korostuu suurissa yrityksissä, joissa henkilöstö-osasto tai muut talon omat ihmiset ottavat muutosprosessin haltuunsa, ja ulkopuolisia asiantuntijoita ei tarvita. Case-haastatteluissa asia puolestaan nousi useasti esille.

Koko aineistoa koskevan perusanalyysin lisäksi tutkittiin, eroavatko palvelutarpeet yrityksen erilaisten ominaisuuksien mukaan. Palvelutarpeiden eroavaisuuksia selvitettiin yrityksen koon, maantieteellisen toimialueen, toimialan sekä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kokoa tutkittaessa yritykset jaettiin henkilöstömäärän mukaan pieniin,



keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Luokituksessa sovellettiin EU-määritelmää (96/280/EY 2003) tutkimuksen esitetietojen mahdollistamissa rajoissa, jolloin pieniksi yrityksiksi luokiteltiin alle 50, keskisuuriksi 51-299 ja suuriksi yli 300 henkeä työllistävät yritykset. Maantieteellisessä jaossa yritykset jaettiin kahteen ryhmään sen perusteella, toimivatko ne vain kotimaan markkinoilla vai kansainvälisesti. Lisäksi tarkasteltiin toimialakohtaisia eroja, mutta toimialakohtaisesti jaoteltujen vastausten määrä oli niin vähäinen, että minkäänlaisia johtopäätöksiä ei voitu tehdä. Kuhunkin tapaukseen liittyvät kuvaajat löytyvät liitteestä 6.

Pienten, keskisuurten ja suurten organisaatioiden vastauksia verrattaessa nousi selvästi esille se, että keskisuuret ja suuret yritykset suhtautuivat positiivisemmin ulkopuolisten palveluiden käyttöön. Pienet organisaatiot kaipasivat apua selvästi eniten tilavaihtoehtojen kartoittamisessa sekä muutossa. Sen sijaan muiden osa-alueiden palvelutarpeet jäivät hyvin vähäisiksi, ja apua ei koettu tarvittavan ollenkaan vuokrasopimusneuvotteluissa. Periaatteessa tulos on hyvin looginen, koska pienissä yrityksissä tilatarpeet ovat yksinkertaisia, henkilöstö ei tarvitse muutosjohtamista, ja kuten vuokralaisorganisaatioidenkin haastatteluissa tuli esille, tila löytyy usein oman verkoston kautta. Suuret yritykset sen sijaan kokivat tarvitsevänsä hyvin paljon apua tarvittavien tilojen ominaisuuksien ja määrän määrittelyssä, mutta muuten palvelutarpeet olivat melko vähäisiä. Suurten organisaatioiden tilatarpeet ovat monimutkaisia ja tarvittavia tiloja löytyy markkinoilta vähän, ja siksi tarve asiantuntija-avulle on selvä. Muutoin suurten yritysten sisältä saatavaa löytyä omia asiantuntijoita ja erikoisyksiköitä, jotka hoitavat muutosjohtamisen, tiedottamisen ja työtilasuunnittelun kaltaisia asioita. Keskisuuret yritykset suhtautuivat selkeästi positiivisemmin ulkopuolisiin palveluihin, ja selitys löytyy varmasti halusta keskittyä omaan ydinosaan. Lisäksi keskisuurilla yrityksillä on jo huomattavasti monimutkaisemmat tilatarpeet ja vaatimukset kuin pienillä yrityksillä, mutta ei yrityksen sisäistä erityisosaamista, joten asiantuntijan puoleenkin käännytään helpommin.

Yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivien yritysten kohdalla eroksi nousi lähinnä se, että julkinen sektori näytti käyttävän tai olevan kiinnostunut enemmän kaikista palveluista kuin yksityinen sektori. Erityisesti suurempi palvelutarve julkisella sektorilla oli tilavaihtoehtojen kartoittamisessa, tilojen määrän ja ominaisuuksien kartoittamisessa sekä tilavaihtojen arvottamisessa. Löydös selittyy sillä, että julkisella puolella ulkoistamisen ja asiantuntijapalveluiden kulttuuri on kehittyneempi kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta otoksessa yksityisen puolen yrityksistä suuri osa on suuria yrityksiä, joiden palvelutarpeet huomattiin vertailussa melko pieniksi.

Kotimarkkinoilla ja kansainvälisesti toimivien yritysten vastaukset eivät paljastaneet kovinkaan suuria eroja palvelutarpeiden välille. Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset suhtautuivat hieman positiivisemmin kaikkiin palveluihin, mutta erot olivat hyvin pieniä. Tulos selittyy luonnollisesti sillä, että kansainvälisillä yrityksillä ei välttämättä ole omaa organisaatiota eikä resursseja hoitaa asioita vierailta markkinoilla, ja toisaalta markkinatuntemus on heikompaa. Kansainvälisillä yrityksillä on myös usein pitkälle hiottuja prosesseja, joiden mukaan toimitaan kaikissa maissa, ja asiantuntijapalveluita ollaan totuttu käyttämään vierailta markkinoilla toimittaessa. Kansainväliset yritykset suhtautuivat selkeästi positiivisemmin vain muuton käytännön asioiden järjestykseen kuin kotimaiset yritykset. Mielenkiintoista on, että kotimaiset yritykset puolestaan kokivat tarvitsevänsä ulkopuolista apua kansainvälisiä yrityksiä enemmän tilavaihtoehtojen kartoittamisessa.



Preferenssi-tutkimuksessa jätettiin myös yrityksille mahdollisuus kuvata palvelutarpeitaan vapaasti, mikäli ne eivät käyneet ilmi annetuista vastausvaihtoehdoista. Avoimiin kysymyksiin tuli tutkimuksessa vastauksia vähän, ja niissä mainittiin muun muassa ergonomia, avokonttorin työskentelytapojen opastus, työpsykologin palvelut, turvallisuus ja tietoliikenneyhteydet. Muutamaan otteeseen mainittiin myös sisustus- ja kalustesuunnittelu, jota kuitenkin yleisesti tarjotaan työpaikkasuunnittelun yhteydessä. Lisäksi mainittiin ulkopuolisten palveluntarjoajien rooli muutostöiden ja teknisten suunnitelmien ja ratkaisujen toteuttamisessa ja koordinoinnissa. Edellä mainitut palvelut eivät kuulu vuokralaisedustuksen ydinosaamiseen, ja siksi on vaikeaa nähdä palvelun laajentumista edellä kuvattuihin suuntiin. Mikä kuitenkin on mahdollista, on edellä kuvattujen palveluiden tarjoaminen avaimet käteen –periaatteiden avulla, jolloin vuokralaisedustuskonsultti koordinoisi keskitetysti edellä kuvattuja palveluita.

Vuokralaisorganisaatioiden case-haastatteluiden sekä preferenssi-tutkimuksen aineiston perusteella esiin nousseiden palvelutarpeiden valossa konsultit ovat fokuksituneet hyvin keskittyessään palvelussa juuri kriteereiden asettamiseen ja tilan etsinnässä avustamiseen. Konsultit itse kokivat roolinsa erittäin tärkeäksi myös sopimusneuvotteluissa, mutta vuokralaispuolen aineiston perusteella voidaan vahvasti todeta, että tätä tarvetta vuokralaisten on vaikeaa ymmärtää, vaikka se mainitaan lähes poikkeuksetta, kun vuokralaisorganisaatioilta kysytään, mihin asioihin vuokralaista edustava konsultti olisi mahdollisesti voinut tuoda lisäarvoa.

#### 6.3.4 Syyt konsultin ja vuokralaisorganisaation yhteistyön katkeamiselle

Konsulttien haastatteluissa pohdittiin lisäksi, miksi jotkin organisaatiot päättivät olla käyttämättä konsultin tarjoamaa palvelua, vaikka olivat aluksi osoittaneet kiinnostusta. Eniten, eli viidessä haastatteluissa mainittiin, että vuokralaisorganisaatio oli syystä tai toisesta kokenut pystyvänsä itse hoitamaan prosessin. Yhdessä haastattelussa kerrottiin esimerkkinä, että tarvittu tila oli löytynyt helposti muuta kautta. Kahdessa haastattelussa kävi ilmi tapaus, jossa nykyistä tilaa ei ollut otettu prosessissa huomioon sijoittumisvaihtoehtona, jolloin vuokralaisorganisaatio olikin itse saanut neuvoteltua halvalla uuden sopimuksen vanhoissa tiloissa.

Puolessa haastatteluissa mainittiin yhteistyön katkeamisen syyksi asiantuntijaorganisaation ilmaisen hyödyn hyväksikäyttäminen. Tällaisessa tapauksessa vuokralaisorganisaatio on lopettanut palvelun käytön ja lopettanut palvelun joko maksamatta mitään tai maksamalla sopimussakon. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että asiantuntijaorganisaatiota voidaan käyttää ”markkinajuoksuttajana”, jolloin saadaan hyvä kilpailutilanne aikaiseksi, ja kyetään kilpailutilanteesta johtuen neuvottelemaan edullinen sopimus esimerkiksi nykyisen vuokranantajan kanssa pelkän sopimussakon hinnalla.

Kolmesti konsultin ja vuokralaisorganisaation yhteistyön päättymisen syyksi mainittiin jonkinlaiset organisaatiomuutokset. Toimitusjohtajan vaihtuminen koettiin kahdessa haastattelussa tärkeäksi tekijäksi. Lisäksi mainittiin, että tyypillisesti yritysostot, fuusiot tai irtautumiset saattavat keskeyttää prosessin. Kahdesti mainittiin informaatiokatko yrityksen organisaation sisällä sekä kustannuskysymykset. Informaatiokatkoon viitattiin toisessa haastattelussa sillä, että paikallisjohdon ja kansainvälisen johdon käsitykset ovat olleet ristiriidassa, ja paikallinen johto on toiminut omin neuvoin, kunnes toiminta on lopetettu kansainväliseltä taholta. Toisessa haastattelussa mainittiin intressiristiriidat yrityksen johdon ja hallituksen sisällä. Kustannussyiden vähäinen esiin nouseminen oli



hieman yllättävää. Yhdessä haastattelussa mainittiin lisäksi, että kustannuskysymykset eivät nimenomaan koskaan ole nousseet kynnyskysymyksiksi, ja toisessa haastattelussa nousi esille, että kustannuskysymykset ovat nousseet alalle myytin asemaan. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin mahdolliseksi syyksi se, että tuotos-panossuhdetta ei ehkä koeta oikeaksi, ja siksi konsulttia ei haluta käyttää. Yksi haastateltava mainitsi lisäksi, että vuokralaisorganisaation tarpeet olivat muuttuneet kesken prosessin, ja siksi konsulttia ei enää tarvittu.

## 6.4 Palvelun lisäarvo vuokralaiselle

Konsulttien haastatteluissa lisäarvon osalta toistuivat samat teemat, jotka olivat kokonaisuuksiksi ryhmiteltynä kiinteistöalan asiantuntemus, taloudelliset säästöt, aika- ja vaivasäästöt, erityisosaamista vaativien tilanteiden hoitaminen sekä sellaisen osapuolen mukanaolo, joka vahtii vain vuokralaisen etua. Vuokralaispuolen haastatteluissa selvästi eniten esille puolestaan nousivat ajansäästö, taloudelliset säästöt sekä konsultin kyky nähdä asioita, joita vuokralainen ei olisi ymmärtänyt huomioda. Nämä syyt mainittiin myös maksuvalmiuden perustaksi. Tässä luvussa verrataan konsulttien ja vuokralaisten näkemyksiä palvelun lisäarvosta edellä mainituin aihealueittain.

Konsultin tuoman tai mahdollisesti tuoman lisäarvon osalta selvästi eniten mainintoja vuokralaispuolen haastatteluissa sai oman työajan säästäminen, ja se mainittiin kuudessa haastattelussa. Keskisuurilta ja pieniltä vuokralaisorganisaatioilta, joilla ei ollut konsulttia mukana prosessissa, meni aikaa uudelleensijoittumisen hoitamiseen tyypillisesti 3-5 työpäivää, joissain tapauksissa useamman henkilön osalta kuukauden työpäivät. Moni yritys myös mainitsi, että oli yllättynyt, miten paljon projektiin kului aikaa ja vaivaa. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä konsultin mukana olo helpottaisi työtaakkaa, kun taas suurissa organisaatioissa vuokralaisedustuskonsultin suurin hyöty näyttäisi haastatteluiden perusteella tulevan ammattimaisesta tilojen kartoittamisesta ja vuokrasopimusneuvotteluista. Lisäksi pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa uudelleensijoittumisprosessin koettiin häiritsevän varsinaisten töiden suorittamista, ja eräs haastateltava mainitsikin, että *”Oli muita töitä siinä, että ei ihan hirveästi ollut mahdollisuuksia siinä selvittää ja hoidella asiaa”*.

Myös puolella konsulttihaastatteluista todettiin, että ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen myös säästää vuokralaisorganisaation aikaa, vaivaa ja resursseja. Tyypillisesti vuokralaisen organisaatiosta ei löydy henkilöä, joka pystyisi ottamaan laajan prosessin hoidettavakseen, ei aika- eikä osaamistasolla. Toisaalta mainittiin, että konsultti tekee asiat tehokkaammin kuin kiinteistömarkkinoita tuntematon vuokralaisorganisaation työntekijä. Lisäksi vuokralaisorganisaatio säästyy uuden opettelulta, kun jonkun ei tarvitse ruveta tutustumaan kiinteistömarkkinoiden käytäntöihin ja etsiä sopivia yhteistyökumppaneita prosessin eri osa-alueille. Kahdessa haastattelussa myös nostettiin esille, että vuokralaisedustuskonsultti vie asiakkaan katselmoimaan vain potentiaalisia kohteita, mikä jo sinänsä tuottaa merkittävän ajansäästön. Lisäksi mainittiin, että konsultti osoittaa valmiiksi päätöksenteon kriittiset pisteet, ja jo muutenkin niukkaa aikaa ei vuokralaisorganisaatiossa tuhjata turhiin kokouksiin ja asioiden tuloksettomuuteen pyöritelyyn.

Kaikki vuokralaisedustusta käyttäneet organisaatiot mainitsivat merkittäväksi lisäarvoksi konsultin tuomat taloudelliset säästöt, ja kolme ilman konsulttia prosessin läpivienyttä yritystä mainitsi ne mahdollisena lisäarvona. Jotkut haastatellut yritykset olivat saaneet



konsultin ansiosta vuokravapaita kuukausia, joita eivät olleet tienneet käytettävän yleisesti kiinteistöalalla. Eräs haastateltava puolestaan mainitsi, että organisaatiolle oli myös ollut tärkeää vuokranantajan vastaantulo remontti- ja muutostöissä, ja tavoitteen saavuttamisessa konsultti oli ollut merkittävässä roolissa haastatellun mukaan. Myös neljässä konsulttihaastattelussa mainittiin merkittävänä lisäarvona taloudelliset säästöt. Eräs konsultti totesi, että kiinteistöalan ammattilainen saa aina neuvoteltua ehdoiltaan paremman ja vuokralaiselle edullisemman sopimuksen kuin vuokralainen itse. Kaksi konsulttia myös mainitsi, vuokralaiset ovat kokeneet erittäin tärkeäksi sen, että konsultti osaa kiinnittää sopimuksissa ja neuvotteluissa huomion sellaisiin asioihin, jotka eivät olisi edes tulleet vuokralaisorganisaation mieleen. Konsultti on voinut saada aikaan esimerkiksi säästöjä asioissa, joissa vuokralaisorganisaatio ei edes tiennyt voivan saavutettavan säästöjä.

Konsulttien kiinteistöalan asiantuntemus mainittiin tavalla tai toisella sekä konsulttia käyttäneiden organisaatioiden että omin voimin prosessin läpi vieneiden organisaatioiden haastatteluissa. Konsulttihaastatteluissa asia nousi erikseen esille viidesti, hieman eri näkökannoista katsottuna. Kiinteistöalan asiantuntemuksen yhteydessä mainittiin esimerkiksi se, että konsultti osaa nostaa olennaiset asiat esille ja osaa esittää asiat vuokralaisen näkökulmasta helposti ymmärrettävästi. Konsultin myös mainittiin lukevan vuokrasopimuksia erilaisin silmin ja huomaavan sopimuksesta olennaiset asiat vuokralaista helpommin. Toisaalta mainittiin, että konsultti pystyy tuottamaan vuokralaisorganisaatiolle laajan joukon erilaisia vaihtoehtoja, joihin sisältyy myös sellaisia kohteita, jotka eivät ole löydettävissä julkisista lähteistä. Tätä lisäarvoa korostivat myös kahdeksan vuokralaispuolen haastateltavaa, jotka eivät olleet käyttäneet konsulttia. Kaikki kuusi vuokralaisedustusta käyttänyttä yritystä korosti myös sitä, että konsultti oli tuonut prosessiin sellaisia asioita, joita organisaatiot eivät olisi ymmärtäneet huomioida prosessissa tai vuokrasopimusneuvotteluissa ollenkaan, kun taas ilman konsulttia olleista organisaatioista mahdollisena potentiaalina asian mainitsi vain kolme organisaatiota. Asia on siis hieman vaikeasti hahmotettavissa. Konsultin myös kerrottiin järkevöittävän prosessia ja estävän *"takaperin puuhun menemisen"*, kuten eräs konsulteista asian muotoili. Asiantuntemus mainittiin myös kriteereiden määrittelyssä sekä aikataulun hallinnassa. Asiantuntemuksen tarvetta osoittaa myös se, että hyvin harvassa yrityksessä on minkäänlaista kiinteistöalan kokemusta. Tosin melkein kaikissa vuokralaishaastatteluissa mainittiin, että uudelleensijoittumisen projektiryhmissä oli mukana henkilöitä, jotka olivat aiemmin olleet jollain tavalla samanlaisessa projektissa mukana.

Konsulttien haastatteluissa nousi esille tyypillisiä uudelleensijoittumisprosessin sudenkuoppia, joiden välttäminen voidaan katsoa kuuluvaksi kiinteistöalan asiantuntemuksen ja kokemuksen tuomaan lisäarvoon. Niistä mainittiin seuraavat: väärä ajankohta lähteä liikkeelle, prosessiin lähdetään liian myöhään, ei huomioida markkinoiden ja kiinteistömarkkinoiden tilannetta, ei huomioida kaikkia vaihtoehtoja, otetaan vastaan se tila, joka ensimmäisenä tulee vastaan tai vuokrasopimuksen tiedot eivät ole paikallisjohdon tiedossa. Luonnollisesti konsulttinkaan avulla ei kaikkia sudenkuoppia voida välttää, sillä esimerkiksi prosessin liian myöhäiseen käynnistämiseen ei konsultti välttämättä voi vaikuttaa, mutta sen sijaan hän pystyy viemään prosessin paremmin läpi tiukassakin aikataulussa. Periaatteessa pitkän yhteistyösuhteen avulla konsultti voi huomata tarpeen ajoissa ja saada prosessin hyvissä ajoin liikkeelle.



Kaksi konsulttia mainitsi lisäarvoksi erityisosaamista vaativien tilanteiden helpon hoitumisen vuokralaisen näkökulmasta. Toinen mainitsi esimerkikseen, että niukasti saatavilla olevan tilan löytyminen ja erityisvaatimusten täyttyminen oli ollut erityinen lisäarvo vuokralaisorganisaatiolle. Toinen mainitsi, että kiinteistöalan hyvin tuntevat konsultit selviytyvät erikoistilanteista, kuten tilojen arvonlisäkysymyksistä suhteellisen tehokkaasti ja osaavat ottaa huomioon kyseisenkaltaiset asiat. Lisäksi konsulttia käyttäneiden vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa nousi toistuvasti esille konsultin yhteistyöverkosto, jonka kautta toinen haastateltavista mainitsi saaneensa erittäin hyvän projektipäällikön hoitamaan muuton organisointia. Eräs vuokralaisorganisaatio mainitsi käyttäneensä konsulttia tuodakseen prosessiin uskottavuutta sekä neutraalin osapuolen. He kokivat, että konsultin mukanaolo lisää henkilökunnan luottamusta ja vähentää epätyytyväisyyttä ja mielenilmaisuja yrityksen omaa johtoa kohtaa.

## 6.5 Vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään vaikuttavat tekijät

Konsulttien haastatteluissa pohdittiin vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Kaikissa haastatteluissa nousi esille tavalla tai toisella markkinasuhteiden vaikutus kysyntään, vaikka toisaalta vaikutuksesta saatiin hieman toisistaan eriäviä vastauksia. Vastaukset eivät kuitenkaan ole keskenään sinänsä ristiriidassa, vaan tarkastelunäkökanta vain on erilainen. Puolet haastateltavista korosti, että vuokralaiset eivät tunnista markkinatilannetta ja lähtevät prosessiin aina liiketoiminnasta johtuvista syistä. Puolet haastateltavista puolestaan mainitsi, että suhdanteet vaikuttavat uudelleensijoittumisen tarpeisiin ja vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään aina, koska suhdanteet vaikuttavat yritysten toimintaan, mikä puolestaan vaikuttaa toimitiloihin kohdistuviin tarpeisiin ja käynnistää prosessin. Noususuhdanteessa rekrytoidaan helposti uusia työntekijöitä ja tilantarve kasvaa, kun taas laskusuhdanteessa etsitään ratkaisuja vähenevän henkilöstön aiheuttamiin tilatarpeen muutoksiin ja kustannuspaineisiin.

Suhdanteiden lisäksi mainittiin kolmessa haastattelussa ulkoistamisen ja oman organisaation ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden ostamisen yleistymisen vaikutukset kysyntään. Palveluiden ostaminen ja ulkoistamiskulttuurin kasvaminen aiheuttavat positiivisen kierteen. Kun kysyntää on, avautuu palveluntarjoajille mahdollisuus erikoistua ja tarjota laaja skaala erilaisia palveluita. Toisaalta tietoisuus leviää positiivisten käyttökokemusten avulla, mikä todennäköisesti kasvattaa kysyntää. Kustannuspaineet markkinasuhteista erillään mainittiin vain kahdessa haastattelussa. Haastateltavat totesivat, että nykypäivänä on selvästi havaittavissa yleinen trendi puristaa liiketoiminnan kustannuksia alas, ja helposti havainnoitavissa olevista toimitilaan liittyvistä kustannuksista, kuten vuokrasta, on suhteellisen helppoa karsia.

Lisäksi haastatteluissa pohdittiin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että esimerkiksi naapurimaassamme Ruotsissa vuokralaisedustuspalvelu on lähtenyt paremmin liikkeelle kuin Suomessa. Kolmessa haastattelussa katsottiin, että tärkeä selittävä tekijä on yksinkertaisesti se, että Ruotsissa on enemmän kansainvälisiä yrityksiä ja Pohjoismaiden pääkonttorit on sijoitettu Helsinkiä useammin Tukholmaan. Ruotsissa suurimpiin kaupunkeihin sijoittuneet pääkonttoriyritykset ovat tuoneet tullessaan kysyntäpohjan vuokralaisedustuspalveluille. Yhdessä haastattelussa mainittiin pohjoismaisten pääkonttorien sijoittumisen Ruotsiin tuoneen mukanaan positiivisen kierteen. Mitä enemmän maahan on sijoittunut kansainvälisiä yrityksiä, sitä enemmän vuokralaisedustuspalveluille on kysyntäpohjaa ja sitä enemmän toimeksiantoja saadaan. Tästä puolestaan aiheutuu tasainen kassavirta, joka antaa vuokralaisedustusyrittäjille mahdollisuuden elää. Tasai-



nen kassavirta puolestaan mahdollistaa aktiivisemman markkinoinnin, mikä puolestaan todennäköisesti poikii lisää toimeksiantoja. Samalla kuin palvelua käytetään enemmän, leviää myös sana vuokralaisten keskuudessa palveluiden eduista, mikä todennäköisesti vaikuttaa kysyntään positiivisesti. Näiden tekijöiden lisäksi kysyntään vaikuttavat Suomen kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet, joita käsitellään tarkemmin luvussa 7.4.

## 7 Arvio vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilanteesta Suomessa

Tämä luku vetää yhteen vuokralaisedustuspalveluiden markkinatilanteen edellisten, tarjontaa ja kysyntää pohtivien lukujen perusteella. Luvussa on hyödynnetty sekä konsulttien että vuokralaispuolen haastatteluja, ja niihin ei viitata erikseen. Lisäksi apuna on käytetty kirjallisuuskatsauksesta tehtyjä havaintoja.

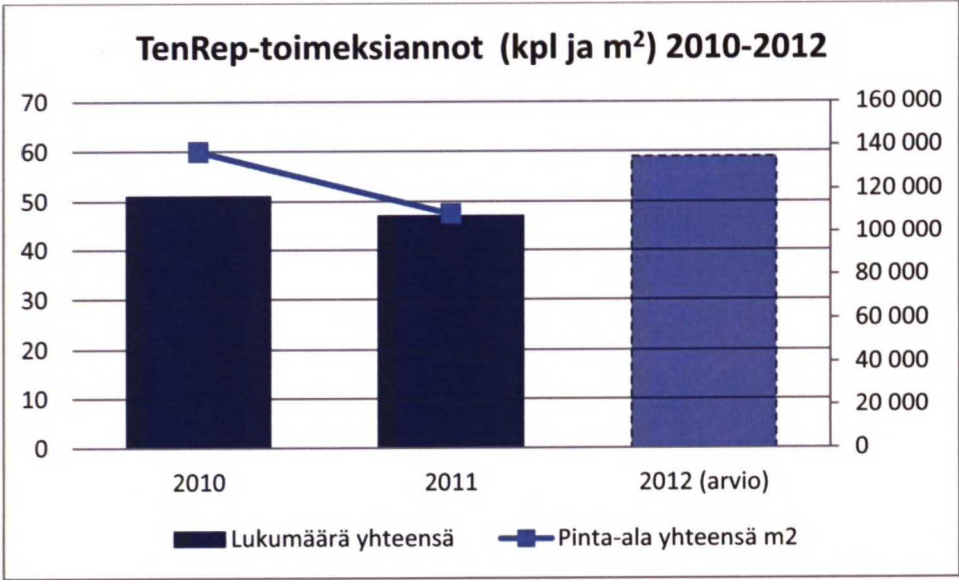
Luvussa esitellään vuokralaisedustuspalveluiden markkinavolyymi ja analysoidaan toimeksiantoja myös tarkemmalla tasolla. Lisäksi pohditaan alan kilpailutilannetta ja alaan ulkopuolelta vaikuttavia ilmiöitä. Kilpailunäkökulman lisäksi nykytilannetta eritellään myös esiin nousseiden haasteiden ja ongelmien näkökulmasta, sekä pohditaan, miten suomalaisen kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet vaikuttavat alaan. Lopuksi pohditaan vuokralaisedustuspalveluiden tulevaisuutta ja esitellään lyhyesti projektin tiimoilta tehtyjen asiantuntijahaastatteluiden suuntaviivoja Yhdysvalloista ja Itävallasta. Lyhyt esitely matkojen annista voi antaa viitteitä mahdollisista suomalaisten vuokralaisedustuspalveluiden kehityssuunnista.

### 7.1 Markkinavolyymi

Tässä alaluvussa esitellään vuokralaisedustuspalveluihin liittyvää numeerista markkina-dattaa. Kaikkien tarkasteltujen vuosien osalta toimeksiantoja koskevat tietonsa ovat luovuttaneet CBRE, Colliers, Jones Lang LaSalle, DTZ, Newsec Oy sekä Real Estate Consulto Oy. Vuoden 2010 tiedot on kerännyt TenRep Ry, ja vuoden 2011 tiedot kerättiin tämän diplomityön haastatteluiden yhteydessä. Samalla haastatellut yritykset arvioivat vuoden 2012 toimeksiintojen määrän. Kyselyissä vuokralaisedustus määriteltiin toimeksiannoksi, jossa palkkion maksaa tilan käyttäjä tai vuokralainen. Perusongelmaksi aineiston keräämisessä nousi rajojen vetämisen vaikeus. Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että vuokralaisedustusta tehdään paljon niin, että vuokranantaja maksaa palkkion, mutta käytännössä suoritettu työ kuitenkin osuu täydellisesti prosessiltaan ja idealtaan vuokralaisedustukseen. Toisaalta haastatteluissa nostettiin esille myös, että vuokralaisedustuksen toimeksiantoja on toisinaan hankalaa eritellä laajojen asiakkuuksien takia. Esimerkiksi eräässä haastattelussa mainittiin, että vuokralaisedustuksen toimeksiannot tulevat tyypillisesti suurista vuokraportfolioista, ja palkkio maksetaan puitesopimuksessa sovitusti koko asiakkuuden hoitamisesta.

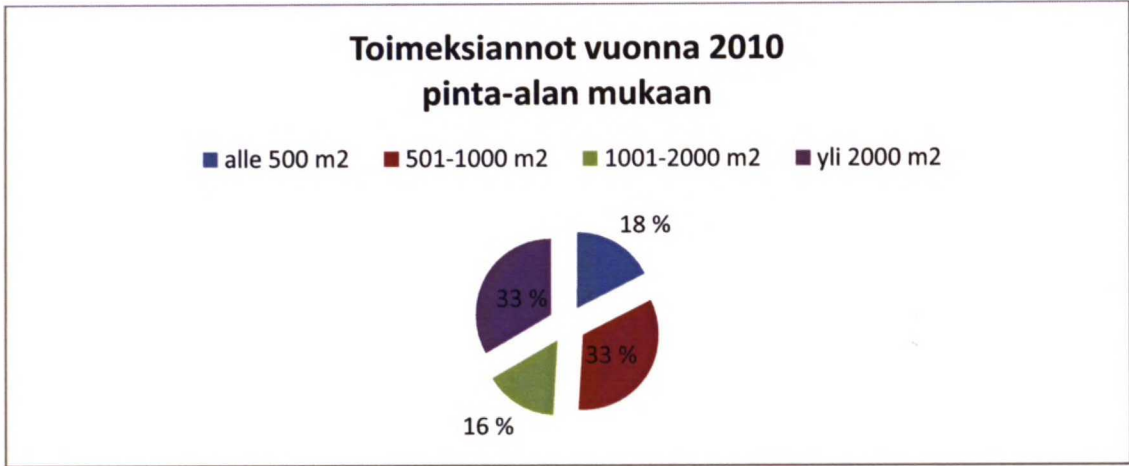
Vuokralaisedustukseen liittyvää markkinatietoa on kerätty vasta vuodesta 2010, joten vertailupohjaa on vähän, ja kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei näiden kahden toteutuneen ja yhden arviovuoden avulla pysty tehdä. Kerätyn aineiston perusteella on hankalaa sanoa esimerkiksi, kuinka paljon taloutta koetellut taantuma on vaikuttanut palveluiden kysyntään. Tällä hetkellä kappalemääräisesti mitattuna vuokralaisedustuksen toimeksiantoja suoritetaan yhteensä noin viitisenkymmentä vuodessa. Neliöinä ilmaistuna puhutaan tällöin noin 100 000 – 150 000 neliöstä. Neliömääriin perustuva mitaus on kuitenkin harhaanjohtava erityisesti vuositasen vertailussa, sillä muutama suuri toimitiloihin tai kokonaisiin yrityskampuksiin kohdistuva toimeksianto vääristää tilannetta.





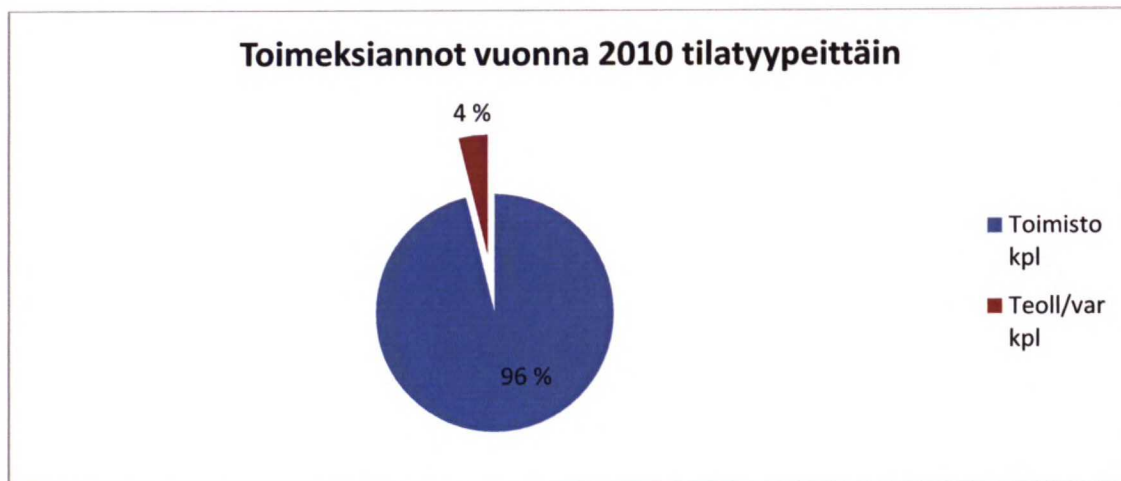
**Kuva 15 Vuokralaisedustuksen toimeksiannot neliöinä ja kappaleina vuosina 2010-2012**

Tyypillisesti vuokralaisedustuksen toimeksiannot liittyvät yli 500 m<sup>2</sup>:n tiloihin, joihin kohdistuvien toimeksiantojen osuus kaikista toimeksiannoista on 82 %, ja näin ollen alle 500 m<sup>2</sup>:n tiloihin kohdistuvien toimeksiantojen osuus jää vain 18 %:iin. Jakauma on hyvin looginen, sillä kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, suurien yritysten, joiden toimitilat tyypillisesti ovat yli 500 m<sup>2</sup>, keskuudessa avuntarve ja taipumus käyttää ulkopuolista asiantuntijaa on suurempi kuin pienissä yrityksissä. Tämä näkyy selvästi toimeksiannoissa. Toisaalta konsulttien haastatteluissa nousi myös hyvin selvästi esille, että konsultit mielellään keskittyisivät näihin suuremman kokoluokan tiloihin liittyviin toimeksiantoihin, koska vuokralaisedustuksen toimeksiantoihin liittyvä työmäärä ei suoraan korreloi toimeksiantoon liittyvän toimitilan neliöiden kanssa. Näin ollen on yleensä konsultille kannattavampaa hoitaa suurempiin tiloihin liittyviä toimeksiantoja, koska palkkiot nousevat suuremmiksi kuin vastaavissa pienissä tiloissa. Eräässä haastattelussa myös mainittiin, että edellä mainitusta syystä alun perin vuokralaisedustuksen toimeksiantojen hyväksymisen ehtona oli neliörajoja. Tällaisista kriteereistä kuitenkin luovuttiin nopeasti, kun huomattiin kysynnän olevan muutenkin hyvin rajoittunutta.



**Kuva 16 Toimeksiannot 2010 pinta-alan mukaan**

Selkeästi suurin osa vuokralaisedustuksen toimeksiannoista liittyy toimistotiloihin. Vuonna 2010 toimistoihin liittyvät toimeksiannot edustivat 96 %:a kaikista toimeksiannoista. Toimistokäyttäjien suuri osuus selittyy toimistokäyttäjien lukumäärällä. Teollisuus- ja varastotilojen puolella markkinat ovat toimistomarkkinoita pienemmät, jolloin toimeksiantojen lukumäärä luonnollisesti jää pienemmäksi kuin toimistopuolella. Varasto- ja teollisuuspuolen toimijoilla kiinteistöihin liittyy usein paljon erityisvaatimuksia, ja siksi uudelleensijoittuminen vaatii usein paljon erityisosaamista, joka usein löytyy oman organisaation sisältä. Myös kauppapaikkojen osalta tarvitaan paljon erityisosaamista, ja siksi kauppapaikkatoimijat hakeutuvat kauppapaikkakonsultointiin erikoistuneiden organisaatioiden palveluiden pariin.



**Kuva 17 Toimeksiannot 2010 tilatyypeittäin.**

Haastateltujen yritysten vuokralaisedustuspalveluiden palkkioiden yhteenlaskettu määrä vuonna 2011 oli noin 1,5 miljoonaa euroa. Konsultit arvioivat tyypillisen toimeksiannon palkkion olevan hieman tapauksesta riippuen noin 10 000 – 50 000 euroa. Suomessa tyypillisesti käytössä olevia palkkiorakenteita on kuvattu tarkemmin luvussa 5.5.

Markkinoiden pientä kokoa kuvaa toimeksiantojen määrän ja liikevaihdon lisäksi hyvin myös se, että konsulttihaastatteluiden mukaan alalla työskentelee tällä hetkellä 16 ihmistä, joista 6 kokopäiväisesti ja 10 osa-aikaisesti. Arvioimalla vuokralaisedustusta tarjoavien yritysten, jotka eivät olleet tutkimuksessa mukana, työntekijöiden määrän luku nousee kahdenkymmenen tienoille.

## 7.2 Kilpailu ja alaan vaikuttavat voimat

Vuokralaisedustuspalveluiden toimialaa voidaan kuvata toimialaan vaikuttavien viiden voiman avulla. Viiden kilpailuvoiman malli on Michael Porterin luoma kehikko, jossa määritellyt toimialaan vaikuttavat viisi voimaa määrittelevät kunkin toimialan houkuttelevuuden yrityksen näkökulmasta. Mallissa vaikuttavat viisi voimaa ovat kysyntäpuolen neuvotteluvoima, tarjontapuolen neuvotteluvoima, korvaavien palveluiden uhka, uusien tarjoajien uhka, joiden yhteisvaikutuksesta voidaan tehdä johtopäätelmiä kilpailusta alalla. (Porter, 1979) Suomen vuokralaisedustuspalveluiden toimialan voimia kuvaava malli on rakennettu konsulttien ja vuokralaisorganisaatioiden haastatteluiden sekä kirjallisuuden perusteella. Yhteenvedo mallista löytyy liitteestä 7.



Tämänhetkisestä kilpailutilanteesta mainittiin kahdessa haastattelussa kova hintakilpailu toimijoiden välillä tarjouskilpailujen yhteydessä sekä asiakkaiden pyrkimys painaa palkkioita jatkuvasti alemmalle tasolle. Molemmat haastateltavat kuitenkin ennakoivat, että tulevaisuudessa hintakilpailun sijasta keskitytään enemmän siihen, kuinka hyvin kukin konsultti on sisäistänyt asiakkaan tarpeet. Myös Morris (2000) päätyi samankaltaiseen johtopäätökseen vuokralaisedustuksen kokonaisvaltaista laadunhallintaa käsittelevässä artikkelissaan. Tarjouskilpailuissa tarjousten vertailun kuitenkin todettiin olevan erittäin haasteellista, ja siksi vertailu helposti edelleen menee vain hintatasolle. *”Aina on joku, joka haluaa tappiollisen toimeksiannon”*, kuten eräs haastateltava totesi.

Vuokralaispuolen neuvotteluvoima on vuokralaisedustuksessa melko vahva, kun taas tarjontapuolen neuvotteluvoima on melko heikko. Lähtökohtana on, että konsultteja kiinnostavia suuria yrityksiä on Suomen markkinoilla melko vähän, ja kysyntä palvelulle on tällä hetkellä heikkoa. Yksittäisen yrityksen neuvotteluvoima riippuu luonnollisesti yrityksen koosta, ja mitä suurempi yritys on, sitä suurempi on sen neuvotteluvoima.

Uusien kilpailijoiden astuminen markkinoille nähtiin mahdollisena, mutta omaan asemaan suhtauduttiin luottavaisin mielin haastatteluissa. Suurten toimijoiden asiakaskunta nähtiin hyvin vakaana, ja kilpailun tämänhetkisten toimijoiden välillä ennakoitiin pysyvän suhteellisen samalla tasolla kuin tälläkin hetkellä. Kaiken kaikkiaan kilpailu on suhteellisen heikkoa toimijoiden määrän suhteen, ja kansainvälinen kilpailu heijastuu Suomessa tehtäviin toimeksiantoihin. Vaikka suurten toimijoiden asema nähtiin hyvin vakaana, pienemmille uusille toimijoille sen sijaan nähtiin markkinarakoa kaikissa haastatteluissa. Ehtona tälle oli kuitenkin selvästi se, että kotimaisten yritysten tietoisuuden on kasvettava. Suuret konsulttitalot eivät välttämättä pysty ottamaan asiakkaikseen pieniä yrityksiä kannattavuusongelmien takia, ja tässä nähtiin markkinarako pienille toimijoille, jotka voisivat tarjota pelkkää vuokralaisedustuspalvelua. Pienten toimijoiden hengissä pysymiseen suhtauduttiin kuitenkin kriittisesti. Toisaalta pohdittiin sitä, pystyykö yrityksen toiminnan saamaan kannattavaksi pelkällä vuokralaisedustuksella, ja toisaalta, onko kellään edes uskallusta lähteä yrittämään sitä.

Potentiaalisimmin nähtiin arkkitehti- ja sisustussuunnittelutoimistojen laajentavan toimintaansa vuokralaisedustukseen, mutta tämänkaltaisten toimijoiden todelliseen kiinteistömarkkinaosaamiseen suhtauduttiin erittäin kriittisesti. Vuokralaisedustus nähdään selkeästi kaupallisena neuvonantona, joka perustuu markkinatuntemukseen. Tämänkaltaiset toimijat nähtiin kuitenkin potentiaalisina yhteistyökumppaneina, jotka voisivat ottaa projektin haltuunsa vuokrasopimusneuvotteluvaiheen jälkeen ja koordinoida keskitetysti loppuprosessin muuttoineen, sisustussuunnitteluineen ja muutostöineen. Asiakkaan kannalta tämäkin järjestely palvelisi ”yhden luukun” -periaatetta. Kahdessa haastattelussa myös mainittiin, että asiakasrajapinnassa toimivat arkkitehti- ja sisustussuunnittelutoimistot ovat itsekin huomanneet kysynnän tämänkaltaisille palveluille, ja yksi haastateltava mainitsi myös, että tämänkaltaiset toimijat ovat itse olleet vuokralaisedustuksen konsultteihin yhteydessä ja ehdottaneet yhteistyötä.

Tiivistetysti haastatellut totesivat, että vuokralaisedustuspalveluiden kysynnän kasvaessa kaikenlaisia palveluntarjoajia varmasti nähdään astuvan markkinoille, mutta ammattitaito ja kannattavuus nähtiin haastatteluissa niiden kannalta selkeästi suurimmiksi haasteiksi. Erityisesti oma ammattitaito, kansainväliset asiakaskanavat ja kattavat yhteistyöverkostot nähtiin suurimpina kilpailuetuina verrattuna uusiin, pieniin ja pelkkiä vuokra-



laisedustuspalveluita tarjoaviin yrityksiin sekä arkkitehti- ja sisustussuunnitteluyritysten kaltaisiin toimijoihin.

Vuokralaisedustuksen substituuttituotteiksi voidaan katsoa perinteinen toimitilavälitys sekä omistajien ja rakennusliikkeiden tarjoamat palvelut. On mielenkiintoista, että vain yhdessä haastattelussa mainittiin suurten omistajien ja rakennusliikkeiden tarjoamat palvelut, mutta niitä ei koettu kilpailevaksi tuotteeksi, koska omistajan tarjoama palvelu ei ole yhtä objektiivista kuin vuokralaisedustus konsulttien näkökulmasta. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että toimialaa tuntemattomalla vuokralaisorganisaatiolla ero omistajien ja konsulttien tarjoamien palveluiden välillä ei välttämättä ole yhtä selkeä kuin konsulteilla, ja tästä johtuen omistajien ja rakennusliikkeiden tarjoamiin palveluihin liittyviä intressiristiriitoja ei välttämättä nähdä. Toimitilavälityksen sen sijaan koettiin olevan markkinakäytäntö Suomessa, ja sen koettiin jarruttelevan vuokralaisedustuksen palveluiden liikkeelle lähtemistä.

Myöskään tällä hetkellä pelkästään Ruotsin markkinoilla toimivia vuokralaisedustuksen yrityksiä ei pidetty uhkana Suomen markkinoilla toimiville vuokralaisedustuksen konsulttiyrityksille. Vain yksi haastateltava näki, että uusia toimijoita saattaa tulla Suomen markkinoille Ruotsista ja Saksasta. Yhdessä haastattelussa myös mainittiin, että tällä hetkellä Euroopassa toimivat konsulttitalot, joilla ei vielä ole toimintaa Suomessa, saattavat lähestyä nykyisiä Suomen toimijoita yhteistyökumppaneina.

Alan sisällä vaikuttavan viiden voiman lisäksi toimialaan vaikuttavat myös erilaiset ulkopuoliset voimat. Kuten haastatteluissa tuli useaan otteeseen esille, makrotalouden tilanne vaikuttaa luonnollisesti hyvin paljon vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään, koska yritysten liiketoimintaan kohdistuvat muutokset aiheuttavat muutospaineita myös toimitiloihin. Teknisestä kehityksestä Internet on vaikuttanut sekä toimitilavälitykseen että vuokralaisedustukseen voimakkaasti, kuten myös Falkenbach ja Laatikainen (2009) mainitsevat. Internet on tuonut myös tyhjiä toimitiloja koskevan tiedon jokaisen ulottuville, ja enää ei ole tahoja, jotka pystyisivät harjoittamaan liiketoimintaan pelkän tyhjiä tiloja koskevan tiedon perusteella. Tiedon helppo löytyminen Internetistä pakottaa vuokralaisedustuksenkin fokuksen ja lisäarvon siirtymään yhä enemmän konsulttien verkostoihin ja ammattitaitoon, ei pelkkään tilahakuun. Lainsäädännöllisesti vuokralaisedustukseen vaikuttavat konsulttitoimintaa yleisesti ohjaavat lait, laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä, hyvä välitystapa sekä suomalainen sopimusjuridiikka. Suomessa vuokrasopimuksia ohjaa liikehuoneiston vuokralaki ja sopimuskäytäntö on selvää verrattuna moniin muihin maihin, joissa vuokrasopimukseen joudutaan kirjaamaan sellaisetkin asiat, jotka Suomessa ovat itsestään selviä. Tämä puolestaan saattaa vähentää kotimaisten yritysten kysyntää, koska pienien tilojen vuokrasopimukset ovat hyvin selkeitä ja asiantuntijan apua ei välttämättä koeta tarvittavan. Sosiokulttuurisista tekijöistä puolestaan vuokralaisedustuspalveluihin vaikuttaa se, että ulkoistamisen ja palveluiden käytön kulttuuri ovat vielä hyvin alkutekijöissään Suomessa.

### 7.3 Nykytilanteeseen liittyvät ongelmat ja haasteet

Konsulttien haastatteluissa keskusteltiin vuokralaisedustuksen markkinoiden nykytilaan liittyvistä ongelmista ja haasteista, ja niitä on käytetty tämän alaluvun lähteenä. Haastatteluissa esiin nousseet ongelmat on ryhmitelty tässä työssä kuuteen kokonaisuuteen: historiallinen taakka, kotimaisten yritysten heikko tietämys, prosessiin liittyvät ongel-



mat, vakiintumattomat käytännöt, intressiristiriidat, prosessiin sekä palvelun kannattavuuteen liittyvät ongelmat.

Historiallisen taakan alle luokiteltiin tekijät, jotka liittyivät kiinteistömarkkinoiden perinteisiin rooleihin ja totuttuihin tapoihin ja käytäntöihin. Kolmessa haastattelussa mainittiin ongelமாகsi vuokralaisedustuksen kannalta, että vuokralaiset ovat tottuneet toimitilavälityksessä siihen, että vuokranantaja maksaa palkkion välittäjälle. Haastateltavat kuitenkin kommentoivat ajatusmallin epäjohdonmukaisuutta, sillä vuokralainen maksaa palvelusta kuitenkin aina jollain tavalla. Toimitilavälittäjien palkkiot on otettu vuokranantajien budjeteissa huomioon, ja vaikutukset näkyvät suoraan vuokrapohjissa. Toisaalta toimitilavälittäjistä mainittiin myös heidän erittäin vakiintunut roolinsa markkinoilla sekä se, että vuokralaisorganisaatiot eivät välttämättä ymmärrä, kenen etua toimitilavälittäjät ajavat. Tämänkaltaisiin ongelmiin törmättiin myös perinteisiä toimitilavälityspalveluita koskevassa kirjallisuudessa. Historialliseen taakkaan voidaan lukea myös yritysten ”tee se itse” –kulttuuri. Uudelleensijoittuminen on ollut tapana hoitaa yrityksen omin voimin, erityisesti pienissä yrityksissä.

Kaikkien konsulttien haastatteluissa nousi esille tavalla tai toisella, tyypillisesti useaan otteeseen, se, että kotimaiset yritykset eivät juuri ollenkaan tunne palvelumallia. Yksi selittävä tekijä tietoisuuden hitaalle leviämislle on, että tieto ikään kuin häviää muutosten varrella. Yritykset muuttavat noin viiden vuoden välein ja edellistä muuttoa hoitanut henkilöstö on jo saattanut vaihtaa työpaikkaa, kun seuraava muutto on edessä. Muuton hoitamisen tietotaidon lisäksi saattaa myös kadota tieto prosessin hoitamisesta helpottavasta asiantuntija-avusta, kuten vuokralaisedustuksen konsulteista.

Vuokralaisedustuksen nuoruuteen viitattiin kuudesta haastattelusta neljässä, ja ongelமாகsi koettiin alan vakiintumattomat käytännöt ja puuttuvat pelisäännöt. Kolmessa haastattelussa mainittiin haasteeksi palkkionmaksun käytäntö, jossa vuokralaisedustuspäalvelua myydään palvelun nimellä, mutta palkkio otetaan silti omistajalta, pahimmassa tapauksessa sekä omistajalta että vuokralaiselta. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin ongelமாகsi se, että samat konsulttitalot toimivat sekä vuokralaisten että omistajien edustajana. Tämän koettiin herättävän hämmennystä vuokralaisissa. Ongelma on kuitenkin sisäänrakennettu, ja harva toimija pystyy tarjoamaan pelkästään yhtä palvelua kannattavuusongelmien takia.

Intressiristiriitoihin liittyviä ongelmia mainittiin kahdenlaisia. Neljässä haastattelussa koettiin, että konflikteja saattaa syntyä, kun saman konsulttitalon sisällä on sekä perinteistä toimitilavälitystä että vuokralaisedustusta. Eräässä haastattelussa mainittiin lisäksi, että intressiristiriitoja saattaa syntyä, kun samalla konsulttitalolla on vuokralaisedustuksen toimeksianto ja samanaikaisesti esimerkiksi myyntimandaatti kohteesta, johon vuokralainen on tuotu. Erityisesti mainittiin haasteelliseksi pitää vuokralaisia koskevat tiedot salaisina oman organisaation sisällä. Yhdessä haastattelussa mainittiin lisäksi, että toimitilavälittäjät eivät pidä vuokralaisedustuksen konseptista kilpailun takia. Toiseen kahdessa haastattelussa intressiristiriitoja mainittiin syntyvän prosentiosuuksiin perustuvissa palkkiorakenteissa. Ajatus siitä, että konsultin palkkio kasvaa sitä mukaa, mitä suuremman vuokran vuokralainen saa maksettavakseen, koettiin ristiriitaiseksi.

Lisäksi keskusteluissa nousi prosessiin liittyviä ongelmia esille. Kahdessa haastattelussa mainittiin, että kansainväliset organisaatiot ja niiden toimintatavat asettavat omat haasteensa prosessin läpiviemiselle. Molemmissa haastatteluissa kansainvälisten organisaa-



tioiden päätöksentekoa kuvattiin hitaaksi ja byrokraattiseksi. Ongelmaksi hitaudessa muodostuu lähinnä se, että suomalaiset vuokranantajat saattavat turhautua prosessin pitkittyessä. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että projektin järjestäytyminen ottaa yleensä oman aikansa, ja projektin alkuun saattaa osallistua tarpeettoman monta osapuolta vuokralaisorganisaation puolelta. Eräässä toisessa haastattelussa taas koettiin, että prosessin läpiviennissä saattaa olla haasteellista löytää ratkaisu, joka tyydyttää kaikkia prosessiin osallistuneita. Yhdessä haastattelussa myös nousi esille se, että vaikka prosessi saattaa olla hyvin hioutunut oman organisaation kansainvälisten toimijoiden tuen ja avun avulla, saattaa ongelmana olla se, että valmista ”sablunaa” ei ole aina sovittua suomalaisiin olosuhteisiin.

Myös palvelun kannattavuus nousi kahdessa haastattelussa esille yhtenä haasteena. Kahdessa haastattelussa mainittiin, että vuokralaisedustuksen palkkiot eivät aina ole suhteessa työmäärään tai laatuun. Lisäksi kahdessa haastattelussa mainittiin, että palvelua on vaikea tarjota yksinään, ja siksi sitä on usein niputettava muiden palveluiden kanssa yhteen, jotta liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Samaan taloon toimintojen lisääminen puolestaan saattaa johtaa erilaisiin intressiristiriitoihin. Yhdessä haastattelussa mainittiin haasteelliseksi se, että prosessin alussa, jolloin palkkiot sopimuksellisesti määritellään, saattaa olla hankalaa määritellä prosessin vaatima työmäärä. Lisäksi palkkioiden osalta mainittiin se, että joskus palkkioita painetaan tarjouskilpailuissa suhteettoman alas, ja se, joka tarjoaa palvelun ”puoli-ilmaiseksi” saa toimeksiannon.

Historiallinen taakka	Kotimaisten yritysten heikko tietämys	Vakiintumattomat käytännöt
<ul style="list-style-type: none"><li>- Totuttu, että vuokranantaja maksaa (3)</li><li>- Pienet yritykset tottuneet hoitamaan prosessin itse (2)- Toimitilavälittäjillä vakiintunut rooli (1)</li><li>- Toimitilavälittäjän roolia ei ymmärretä (1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hyödyt vaikea ymmärtää ja nähdä (3)</li><li>- ”Tee se itse” –henki (1)</li><li>- Konsultteja vaikea etsiä (1)</li><li>- Ei ymmärretä, mitä palvelu tarkoittaa (1)</li><li>- Uudelleensijoittumisen palvelukenttä pirstaleinen (1)</li><li>- Prosessi nähdään ohuena: ”tilataan muuttolaatikoita ja se on siinä” (1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Myydään palvelua TenRepin nimellä, palkkio omistajalta tai molemmilta (3)</li><li>- Samat konsulttitalot toimivat sekä vuokralaisen että omistajan puolella (1)</li></ul>
Intressiristiriidat	Prosessin ongelmat	Kannattavuus
<ul style="list-style-type: none"><li>- Samoissa konsulttitaloissa sekä vuokralaisten että omistajien edustajia (4)</li><li>- Palkkioihin liittyvät ongelmat (2), esimerkiksi prosentiosuuksiin liittyvissä palkkioissa palkkio nousee vuokran määrän noustessa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kansainvälisten toimijoiden päätöksenteko hidasta ja byrokraattista (2)</li><li>- Alkuvaiheessa prosessiin sotkeutuu tarpeettoman monta päätöksentekijää (1)</li><li>- Jokaista päätöksentekijää on vaikea tyydyttää (1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palkkiot eivät välttämättä mittasuhteessa laatuun ja työmäärään (2)</li><li>- Kannattavuuden takia niputettava muiden palveluiden yhteyteen tai samaan pakettiin, mikä saattaa synnyttää intressiristiriitoja (2)</li><li>- Työmäärää saattaa olla vaikeaa määritellä alussa, jolloin palkkiorakenteesta sovitaan (1)</li><li>- Kilpailijat saattavat painaa hintoja ”liian alas” saadakseen toimeksiannon (1)</li></ul>

**Kuva 18** Haastatteluissa esiin nousseet markkinoiden nykytilan ongelmat ryhmiteltynä. Suluissa on ilmoitettu määrä, kuinka monessa haastattelussa yksittäinen näkökohta nousi esille

7.4 Markkinatilannetta selittävät tekijät

Suomen kiinteistömarkkinoiden erityispiirteistä ja toimintamalleista haettiin konsultti-haastatteluissa selityksiä sille, miksi vuokralaisedustuspalveluiden kysyntä on lähtenyt hitaasti liikkeelle ja volyymit ovat pysyneet suhteellisen matalina. Erityispiirteiden vaikutuksesta vuokralaisedustukseen saatiin kuitenkin hieman ristiriitaisia vastauksia, sillä kahdessa haastattelussa todettiin, että markkinoiden erityispiirteet eivät vaikuta vuokra-



laisedustukseen. Toisessa haastattelussa vedottiin siihen, että esimerkiksi Ruotsissa markkinat ovat rakenteeltaan hyvin samankaltaiset kuin Suomessa, mutta vuokralaisedustus on siellä lähtenyt käyntiin paremmin. Yhdessä haastattelussa puolestaan ei otettu kantaa markkinarakenteisiin ollenkaan. Kolmessa, eli puolessa haastatteluista oltiin kuitenkin sitä mieltä, että markkinarakenteilla ja käytännöillä on oleellinen vaikutus vuokralaisedustukseen. Kolmesta haastattelussa kahdessa mainittiin seuraavat tekijät: rakennusliikevetoisuus, keskittynyt omistajuus, markkinoiden pienuus, vuokrasopimuskäytännöt ja juurtunut tapa hoitaa uudet vuokrasopimukset toimitilavälityksen kautta.

Kahden haastateltavan mielestä rakennusliikevetoisuudessa oleellista ovat hyvät katteet, joiden avulla markkinointia on helppoa ylläpitää. Rakennusliikkeet ovat vuokralaisten keskuudessa hyvin tunnettuja, ja niiden luokse on helppoa päätyä, kun etsitään uutta tilaa. Lisäksi rakennusliikkeet useasti tarjoavat vuokralaisedustuksen kaltaista prosessia, jossa määritellään tarpeita ja tarjotaan tilasuunnittelua. Vuokralaisten on lisäksi vaikeaa ymmärtää, että rakennusliikkeiden palveluissa ei saavuteta samaa kilpailua ja objektiivisuutta kuin konsultin tarjoamassa vuokralaisedustuksessa. Yksittäisen maininnan sai ulkomaisten sijoittajien rooli, ja se, että erityisesti rakennusliikkeet pitävät vuokrasopimuksia tehdessään tiukasti mielessä sen, minkälaisia sijoitustuotteita ulkomaiset sijoittajat haluavat ostaa. Tästä syystä erityisesti vuokralaiset etua pitäisi olla haastateltavan mielestä vahtimassa ulkopuolinen asiantuntija.

Keskittyneestä omistajuudesta mainittiin kolmessa haastattelussa, että Suomessa omistajuus on keskittynyt suurille kiinteistönomistajille, joilla on omat vuokrausyksiköt ja jotka ovat erittäin tottuneita käyttämään toimitilavälittäjiä apunaan tilojen vuokraamisessa. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että kun keskittyneen omistajuuden seuraukset huomataan, syntyy vuokralaisille erityinen syy kääntyä vuokralaisedustuskonsultin puoleen, koska neuvotteluvoima suurta kiinteistönomistajaa vastaan saattaa olla heikko.

Kahdesti mainittiin Suomen markkinoiden pienuus. Toinen haastateltava täsmensi tarkoittavansa kiinteistömarkkinoiden pienuutta, jolloin vuokralaisorganisaatioille saattaa syntyä helposti hallittava mielikuva, ja prosessia saatetaan lähteä hoitamaan itse. Toinen haastateltavista tarkoitti nimenomaan koko markkinoiden pienuutta pohtimalla sitä, että Suomessa on vähän pääkonttoreita ja suuryrityksiä, joiden keskuudessa tyypillisesti on enemmän kysyntää strategiselle kiinteistöasioiden neuvonannolle ja vuokralaisedustuksen kaltaisille palveluille.

Vuokrasopimuskäytännöistä huomioitavaa kahden haastateltavan mielestä olivat lyhyet vuokrasopimukset, joihin vuokralaisten on helppoa hakea joustoja. Lisäksi mainittiin jatko-optiot, joita erityisesti suuret vuokralaiset suosivat. Pienille yrityksille puolestaan tyypillisesti tehdään toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia, jolloin sopimuksellista pakotetta uudelleensijoittumiselle ei synny ja prosessi saattaa jäädä toteuttamatta, vaikka tarve periaatteessa olisikin olemassa. Toinen haastateltava mainitsi, että lyhyet sopimukset ja toistaiseksi voimassa olevien sopimusten molemminpuolinen lyhyt irtisanomisaika toisaalta antavat hyvän syyn käyttää vuokralaisedustusta, kunhan vuokralaiset ymmärtävät vuokrasopimukseen liittyvät riskit, ja sen, että myös vuokranantaja voi irtisanoa sopimuksen.

Totuttu markkinatapa, eli toimitilavälittäjien juurtunut rooli ja perinteinen asetelma, jossa omistaja maksaa palkkiot, vaikutti kahden haastateltavan mielestä vuokralaisedus-



tuspalveluihin olennaisesti. Ongelmaksi nähtiin erityisesti se, että vuokralaiset eivät ole tottuneet maksamaan palvelusta, koska palkkion omistajilta ottavien toimitilavälittäjien rooli on niin suuri. Haastattelijat kuitenkin huomauttivat, että vuokralaiset kuitenkin periaatteessa maksavat palkkion muodossa tai toisessa, esimerkiksi korkeamman vuokran kautta, mutta asiaa on vaikeaa hahmottaa. Toisaalta myös mainittiin perinteisen toimitilavälityksen ongelmat, ja se, että vaikka periaatteessa on hyvän välitystavan mukaista huolehtia sekä omistajan että vuokralaisen eduista, puuttuu toimitilavälittäjiltä aito intressi huolehtia siitä, että vuokralainen saa parhaiten tarpeitaan vastaavat tilat reiluin ehdoin.

## 7.5 Kehittymispotentiaali ja tulevaisuus

Kaikki haastatellut konsultit näkivät vuokralaisedustuspalveluiden tulevaisuuden valoisana ja palvelun kysynnän kasvamisen erittäin potentiaalisena. Valoisaa tulevaisuutta perusteltiin esimerkiksi sillä, että asiantuntijapalveluiden käyttö tulee ylipäättään kasvamaan tulevaisuudessa. Haastatteluissa mainittiin myös ulkoistamisen kasvava trendi, ydinliiketoimintaan keskittyminen sekä organisaatioiden muuttuminen ohuemmiksi niin vuokralaispuolella kuin kiinteistönomistajapuolella. Kiinteistönomistajat saattavat tulevaisuudessa keskittyä yhä enemmän vain omistamiseen, ja he saattavat tarvita palveluntuottajia vuokralaisten uudelleensijoittumisprosessin läpiviemiseksi. Organisaatioihin kohdistuvat kustannuspaineet nähtiin myös vuokralaisedustuksen kannalta positiivisena mahdollisuutena. Organisaatioilta vaaditaan yhä kustannustehokkaampia ratkaisuja, ja kiinteistöpuolella säästöjä voi saavuttaa helposti asiantuntijoiden avulla. Lisäksi vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään nähtiin selkeästi vaikuttavan se, että asiakkaat hakevat helppoutta kaikkiin prosesseihin ja tehtäviin, jotka eivät kuulu ydinliiketoimintaan. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin kysyntää nostavana tekijänä uudet markkina-alueet, kuten Töölönlahti.

Myös Laatikainen (2007, s. 76) päätyi kiinteistöjen asiantuntijapalveluita koskevassa haastattelututkimuksessaan samansuuntaisiin tuloksiin, ja palveluiden kysyntä ylipäättään nähtiin nousevana trendinä myös hänen tutkimuksessaan. Toimitilavälityksen kehityspiirteitä koskevissa kysymyksissä perinteinen toimitilavälitys nähtiin vakaana ja vähiten sisällöltään muuttuneena palveluna, mutta vuokralaisedustus sen sijaan mainittiin kuitenkin erittäin usein tulevaisuuden kehityspiirteistä keskusteltaessa. Kyseisessä tutkimuksessa haastateltiin 30 alan ammattilaista.

Vaikka tulevaisuus nähtiin valoisana, kaikissa haastatteluissa nousi esille, että palvelun yleistyminen ottaa aikansa. Arvioitu aikaväli vaihteli huomattavasti, mutta yleisimmin kehitykseen katsottiin kuluvan aikaa noin viidestä kymmeneen vuotta. Puolesta haastatteluista nähtiin, että alan kasvuun vaikuttaa eniten kotimaisten yritysten tietoisuuden kasvu. Kahdessa haastattelussa vedottiin tiedon leviämiseen markkinoinnin ja menestystarinoiden kautta, jolloin saadaan aikaan positiivinen kierre. Menestystarinat herättävät kiinnostusta ja auttavat palvelua leviämään, jolloin saadaan aikaiseksi jälleen uusia menestystarinoita, ja luodaan uutta kasvua. Markkinoinnin osalta mainittiin myös, että konsultin tuomaa lisäarvoa pitäisi saada nostettua vuokralaisorganisaatioiden tietoisuuteen, mikä lisäisi kysyntää. Yksi haastateltava myös huomautti, että vuokralaisedustuspalveluissa voi tapahtua kasvua myös yhdessä muun maailman, erityisesti Euroopan kanssa, koska kasvua ja kehitystä on tapahtumassa myös kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi palvelun todettiin rantautuvan hiljalleen myös Suomeen, kun kotimaiset kan-



sainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset tottuivat käytäntöön ulkomailla, huomaavat palvelun edut ja alkavat käyttää sitä myös Suomessa.

Vuokralaisedustuksen palvelusisältö nähtiin melko vakaana, vain laadun ja määritelmien nähtiin selkeytyvän tulevaisuudessa. Vuokralaisedustukselle toivottiin tulevaisuudessa kehittyvän yleinen markkinakäytäntö, joka määräisi erityisesti palkkionmaksukäytännön ja sen, mitä vuokralaisedustuksella Suomessa tarkoitetaan. Määrittelyjen ja konseptien hioutumisen lisäksi palvelun nähtiin muuttuvan yhä enemmän pelkän konsultoinnin sijaan kumppanuuden suuntaan. Kumppanuusajattelusta johtuen palvelun nähtiin kehittyvän strategisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan, vaikka ydinsisältö nähtiinkin hyvin muuttumattomana. Kumppanuusajatteluun liittyy olennaisesti myös kahdessa haastattelussa esiin noussut etunojan ottaminen. Tällä haastattelijat tarkoittivat, että tulevaisuudessa konsultit tulevat yhä enemmän seuraamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja ehdottamaan etukäteen, minkälaisia toimenpiteitä asiakkaan kannattaisi suorittaa joko toimitilassaan tai koko kohdesalkussaan.

Lisäksi nähtiin mahdollisena kehityssuuntana palvelun erikoistuminen toimijoiden välillä. Mikäli volyymi kasvaa, palveluntarjoajilla voisi olla mahdollisuus erikoistua esimerkiksi toimialoittain, kiinteistötyypeittäin tai alueittain. Lisäksi kokonaisuuden hallinta avaimet käteen –tyylisten pakettien muodossa nähtiin kaikissa haastatteluissa tulevaisuuden mahdollisena kehityssuuntana.

Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin palveluiden kehittymisestä standardoinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin suhteen. Kaikissa haastatteluissa nähtiin molemmat kehityssuunnat mahdollisina, mutta näistä neljässä haastattelussa täsmennettiin kehityksen tapahtuvan nimenomaan niin, että palveluista kehittyi hiottuja paketteja, joita voidaan yhdistellä kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yhdessä haastattelussa täsmennettiin lisää, että kerta-asiakkaiden kohdalla voitaisiin käyttää konseptoituja paketteja ja niiden yhdistelmiä, mutta pitkäaikaisille vakioasiakkaille palveluja voitaisiin räätälöidä hyvinkin pitkälle. Lisäksi yhdessä haastattelussa painotettiin erikseen, että esimerkiksi arvioinnissa noudatetut standardit eivät istu vuokralaisedustukseen, eikä sensuuntaista standardointia ole alalle odotettavissa.

## 7.6 Vuokralaisedustuspalvelut kansainvälisesti

Projektin, johon tämä diplomityö tehtiin, tiimoilta tehtiin opintomatka Itävaltaan ja Yhdysvaltoihin Atlantaan tarkoituksena tutkia vuokralaisedustusmarkkinoiden erityispiirteitä näillä markkinoilla. Tässä luvussa kootaan lyhyesti yhteen vuokralaisedustuspalveluiden erityispiirteet palvelun fokuksen, palkkiorakenteiden, prosessin ja lisäarvon suhteen Suomessa, Itävallassa ja Yhdysvalloissa Atlantassa. Näissä yleistyksissä on kuitenkin ehdottomasti huomattava, että Itävallan ja Yhdysvaltojen markkinapiirteet ovat johdopäätöksiä muutamasta case-haastattelusta, ja tulokset eivät välttämättä kerro mitään koko markkinasta. Yhdysvalloissa toteutettiin neljä asiantuntijahaastattelua, ja Itävallassa vierailtiin yhdessä palvelua tarjoavassa yrityksessä, joka arvioi markkinaosuutensa olevan noin 70 % Wienin markkinoilla toteutetuista toimeksiannoista. Yhdysvaltojen osalta markkinakäytäntö saattaa muissa kaupungeissa erota tässä esitetystä Atlantan markkinakäytännöstä. Liitteessä 8 listataan kunkin markkinan erityispiirteet lyhyesti.

Palvelun merkittävytydessä on erittäin suuri ero maiden välillä. Atlantassa toteutettujen haastatteluiden perusteella, vuokralaisedustus on saavuttanut merkittävän jalansijan.

Kaikki haastateltavat arvioivat, että uusista vuokrasopimuksista noin 95-98 %:a tehdään vuokralaisedustuksen kautta, ja vuokralaisedustus on ainakin Atlantassa selvästi yleinen markkinatapa (Rothe 2012). Itävallassa vuokralaisedustuspalveluiden käyttö on selvästi yleisempää kuin Suomessa, mutta ei samalla tavalla vakiintunut käytäntö kuin Atlantassa (Hafele 2012).

Palkkionmaksamisessa on myös erittäin suuri ero. Atlantassa pääsääntöisesti tilojen omistajat maksavat palkkion, vaikka konsultti edustaakin vuokralaista. Haastateltavien mielestä kysymys on nimenomaan luottamuksesta ja konsultin eettisestä toiminnasta, ja siksi intressiristiriitoja ei heidän mukaansa synny (Rothe 2012). Itävallassa haastateltu vuokralaisedustusta tarjoava yritys taas oli erittäin vahvasti sitä mieltä, että vuokralaista ei voi edustaa aidosti, mikäli vuokranantaja maksaa palkkion (Hafele 2012). Suomessa puolestaan käytännöt ovat vielä vakiintumattomia, ja palkkioita maksetaan molemmilta puolilta. Maiden väliset erot kuitenkin herättävät erittäin mielenkiintoisen kysymyksen, mitä vuokralaisedustus loppujen lopuksi on ja miten se tulisi määritellä. On vaikeaa sanoa, onko palkkionmaksaja todella otettava vuokralaisedustuksen määritelmään mukaan. Projektin tiimoilta tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta tärkeintä olevan, että käytännöt ovat yhtenäiset ja kaikkien toimijoiden hyväksymät.

Palvelun yleisyyden ja palkkionmaksukäytäntöjen lisäksi palvelu eroaa markkinoiden välillä palvelun fokuksen ja lisäarvon suhteen. Suomessa vuokralaisedustus on hyvin keskittynyt sopivan tilan etsintään ja vuokrasopimusneuvotteluissa avustamiseen, kun taas Itävallassa vuokralaisedustajan rooliksi koettiin ennemmin muutosjohtaminen ja prosessin yleinen koordinointi. Palvelun fokuksen mukaisesti Suomessa lisäarvoa koetaan tuotettavan erityisesti tilavaihtoehtojen etsinnässä, Itävallassa projektinjohdossa, ja Atlantassa yhteistyöverkostojen sekä kiinteistöalan ammattitaidon kautta.



## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Tulokset

Tälle diplomityölle asetettiin kolme päätavoitetta. Ensimmäkin tarkoituksena oli kartoittaa vuokralaisedustuspalveluiden tarjontatilannetta toimijoineen, prosesseineen ja yhteistyömalleineen Suomen markkinoilla. Toisekseen työssä tutkittiin, millainen kysyntätilanne vuokralaisedustuspalveluilla markkinoillamme on, ja millaisille palveluilla vuokralaisorganisaatioiden keskuudessa olisi kysyntää. Kolmanneksi haluttiin luoda yleiskäsitys vuokralaisedustuspalveluiden markkinoista Suomessa tarkoittaen markkinoiden kokoluokkaa ja Suomen markkinoiden erityispiirteitä.

Työn alussa pyrittiin määrittelemään, mitä vuokralaisedustuspalvelut ovat. Tässä työssä vuokralaisedustuksen määritelmässä tunnistettiin kolme olennaista elementtiä. Ensimmäkin vuokralaisedustus liittyy uudelleen-sijoittumiseen, uusien yritysten sijoittumiseen tai vuokrasopimuksen uudelleen-neuvottelutilanteisiin. Toisekseen se on kaupallista tai taloudellista neuvonantoa, ja kolmanneksi konsultti edustaa vuokralaista ja ajaa tämän parasta etua vuokralaisen toimeksiannosta. Projektin alussa neljänneksi elementiksi määritelmään otettiin se, että intressiristiriitojen välttämiseksi vuokralaisen tulee myös maksaa palkkio, mutta työn edetessä tästä elementistä luovuttiin ja todettiin, että markkinoiden toimivuuden kannalta riittää, että palkkion maksamiseen liittyvä käytäntö on selvä ja yksiselitteinen ja että kaikki markkinaosapuolet noudattavat käytäntöä. Tällä hetkellä markkinakäytäntö Suomessa on vaihteleva, ja siksi myös ongelmallinen. Tosin Suomessa vuokralaisedustuspalveluita tarjoavien konsulttien muodostama TenRep Ry on linjannut, että palkkion maksaja on vuokralainen, ja näin ollen yritystä käytäntöjen yhtenäistämiseen siis löytyy. Olennaista vuokralaisedustuksessa on siis suhde vuokralaiseen, ja Suomessa palvelun ydinfokuksena on selkeästi sopivan tilan löytäminen vuokralaisorganisaation kriteereiden mukaisesti sekä vuokrasopimukseen liittyvä neuvonanto.

Suomessa vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat pääasiassa kansainväliset laajan kiinteistöihin liittyvän neuvonantoskaalaan konsulttitalat: Newsec, CBRE, DTZ, Colliers ja Jones Lang LaSalle. Ainoa suomalainen ja samalla ainoa pelkästään vuokralaisedustukseen erikoistunut toimija, on Real Estate Consulto Oy. Kaikki edellä mainitut yritykset kuuluvat myös Suomen TenRep Ry:hyn, jonka tehtävänä on edistää jäsentensä välistä yhteistyötä sekä vuokralaisedustuksen toimintaedellytyksiä ja tunnettuutta Suomessa. Lisäksi palveluita tarjoaa muutama yhdistyksen ulkopuolinen yritys: kauppapaikkoihin liittyvään konsultointiin erikoistunut Niras Oy, Cushman & Wakefieldin yhteistyökumppanina Tuloskiinteistöt Oy sekä NAI Premises. Mikäli myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyt laskettaisiin kuuluviksi vuokralaisedustukseen, nousisi konsulttien määrä merkittäväksi, sillä tällöin mukaan voitaisiin laskea myös transaktioihin erikoistuneet konsultit.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella vuokralaisedustuspalvelut ryhmiteltiin tässä diplomityössä yhdeksään luokkaan, ja konsulttien haastatteluiden perusteella jako toimii erittäin hyvin myös Suomen markkinoilla. Suomessa palvelun fokus on selkeästi perinteisissä vuokralaisedustuksen palveluissa, joihin kuuluvat nykytilan ja tilatarpeen arviointi, uuden tilan etsintä sekä avustaminen vuokrasopimusneuvotteluissa. Tämän lisäksi asiakkaalle voidaan tarjota strategisempaa neuvonantoa kiinteistöjä koskien, vuokrasopi-



mushallintaa, nykysopimusten analyysiä, nykysopimuksen uudelleenneuvottelua, jurista neuvonantoa sekä koko muuttoprojektin koordinointia.

Huomionarvoista on, että Suomessa vuokralaisedustus on erittäin fokusoitunut perinteisiin ja puhtaasti kaupallisiin palveluihin, ja sen ydinsisällöksi mielletään vahvasti tilatarjonnan kartoittaminen vuokralaisorganisaation ja konsultin yhteistyössä asettamien kriteereiden perusteella sekä vuokrasopimusneuvotteluissa avustaminen. Muut palvelukokonaisuudet nähtiin selkeästi lisäpalveluina, ja juridisen neuvonannon taas koettiin kuuluvan asianajotoimistoille, vaikka vuokralaisedustukseen perehtynyt konsultti käytännössä usein laatiikin vuokrasopimukset ja ottaa vahvaa näkemystä parhaiten vuokralaisorganisaatioille soveltuvista vuokrasopimuksen ehdoista. Suomessa kuitenkin koetaan, että näkökulma ehtosuositukseen on puhtaasti kaupallinen, ja asianajajat puolestaan ottavat ehtoihin kantaa juridisesta näkökulmasta.

On mahdollista, että tulevaisuudessa vuokralaisedustuskonsultin rooli muuttuu laajemmaksi, ja konsultin tehtävänä on perinteisten tehtävien lisäksi muutosjohtaminen ja koko uudelleensijoittumisprosessin läpivieminen niin, ettei prosessissa tuhleta aikaa harhapoluille eksymiseen. Tätä näkökulmaa tukee konsulttien positiivinen suhtautuminen muilla markkinoilla yleistyneeseen ”avaimet käteen” –palvelupakettien kasvavaan kysyntään tulevaisuudessa. Näiden palvelupakettien tarjoaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vuokralaisedustusta tarjoavat organisaatiot tarjoaisivat kaikkia pakettiin kuuluvia palveluita, kuten henkilöstöjohtamista, muuttopalveluita ja sisustussuunnittelua, vaan pikemminkin ottaisivat roolin prosessin valvojina ja johtajina, ja pystyisivät tarjoamaan oheispalveluita yhteistyöverkostonsa kautta.

Palvelukokonaisuuksien lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla rakennettu vuokralaisedustuksen prosessi soveltuu suomalaiseen markkinakäytäntöön erittäin hyvin, ja konsulttihaastatteluissa kaikki haastatellut nimesivät prosessiin samat elementit. Prosessi lähtee tyypillisesti liikkeelle vuokralaisorganisaation nykytilanteen ja tarpeiden määrittelystä, ja etenee markkinakatsauksen ja tilatarjonnan selvittämisen kautta pitkään kohdevaihtoehtolistaan, jota lähdetään analyysien perusteella yhdessä vuokralaisorganisaation kanssa karsimaan. Näistä jäljelle jääneistä parhaiten vuokralaisen kriteerit täyttävistä tiloista pyydetään tarjouspyynnöt, suoritetaan katselmukset sekä tehdään tarkemman tason analyyskejä. Samalla voidaan jo aloittaa sopimusneuvottelut, ja kun ne on saatu päätökseen, projekti siirtyy tyypillisesti vuokralaisedustuskonsultilta projektijohtokonsultille, joka johtaa varsinaista muuttoprojektia. Haastatteluissa kuitenkin huomautettiin, että prosessi harvoin etenee yhtä suoraviivaisesti kuin kirjallisuudessa esitetään, ja esimerkiksi tarpeita voidaan joutua määrittelemään uudestaan prosessin loppupuolella, jolloin prosessin joitain vaiheita voidaan joutua toistamaan. Lisäksi prosessin taustalla pyörii toistuvia tehtäviä, kuten raportointia ja tiedottamista, tai vaikkapa henkilöstön muutosjohtamiseen liittyviä toimia.

Suomessa vuokralaisedustuskonsulttien palkkiot perustuvat tyypillisesti prosenttiosuuteen vuosivuokrasta, mikä selittyy toimitilavälityksen kautta, ja vastaavat noin yhden tai kahden kuukauden vuokranmäärää. Toimitilavälityksessä palkkiot tyypillisesti määritellään prosenttiosuuksiksi, ja siihen tämä palkkiomuoto soveltuukin suhteellisen hyvin. Vuokralaisedustuksessa tämän tyyppisen palkkion soveltuvuus on kuitenkin kyseenalaista, sillä konsultin palkkio pienenee, mitä paremman tuloksen hän vuokralaisen näkökulmasta saa neuvoteltua. Tästä syystä erilaiset säästöihin perustuvat palkkiorakenteet ovat Suomessa yleistymässä, mutta niiden käyttöönottoa hidastaa niiden suhteellinen



monimutkaisuus prosenttiosuuksiin perustuviin palkkioihin verrattuna. Kiinteät korvaukset ja tuntilaskutus ovat erittäin harvinaisia, joskin niitä voidaan kytkeä esimerkiksi erilaisten etujen saavuttamiseen tai soveltaa pienissä projekteissa. Konsultit nostivat myös haastatteluissa selkeästi esille sen, että vuokralaisedustuksessa palkkioiden määrä ei välttämättä ole suhteessa tehdyn työn määrään ja laatuun, ja vuokralaiset eivät ole valmiita maksamaan työmäärän kanssa linjassa olevia palkkioita, koska projektiin liittyvää työmäärää, palvelun sisältöä ja konsultin saavuttamaa hyötyä on vaikea hahmottaa.

Vuokralaisedustuspalveluita Suomessa käyttävät tyypillisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivat kooltaan suuret yritykset. Sekä kirjallisuuskatsaus, konsulttien haastattelut, toimeksiantodata että vuokralaisorganisaatioiden haastattelut ovat täysin linjassa tämän löydöksen kanssa. Kansainväliset organisaatiot ovat tottuneet vuokralaisedustuksen konseptiin kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan ja niillä on tyypillisesti globaaleja palvelusopimuksia kiinteistökonsulttien kanssa, jolloin myös Suomessa käännytään tarpeen syntyessä konsultin puoleen. Toisekseen ulkomaisilla yrityksillä ei tyypillisesti ole Suomessa resursseja eikä paikallista markkinatuntemusta uudelleensijoittumisprosessin läpiviemiseksi. Ja jos osaamista ja resursseja löytyy, usein prosessit ovat tarkkaan määriteltäviä, ja konsultin läsnäoloa vaaditaan yrityksen sisäisen ohjeistuksen takia.

Suomen markkinoilla kotimaiset sekä kooltaan pienet ja keskisuuret yritykset tuntevat palvelun huonosti. Toisaalta vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa uudelleensijoittumisprosessin palvelutarpeet tulivat selkeästi esille sekä uudelleensijoittumisprosessissa esiintyneiden ongelmien että haastateltavien tiedostamien palvelutarpeiden kautta. Erityisesti vuokralaisorganisaatiot korostivat tilavaihtoehtojen kartoittamiseen ja arvottamiseen liittyviä hankaluuksia. Haastatteluiden perusteella voidaan myös sanoa, että hyvin moni organisaatio oli tilavalinnassaan päätenyt vaihtoehtoon, joka ensimmäisenä ylitti asetetut kriteerit, mitä hallinnollisessa päätöksentekoteoriassa kutsutaan tyytyväisyysketjuksi. Tämän perusteella vuokralaista edustavalla konsultilla voidaan sanoa olevan merkittävä rooli vaihtoehtojen rationaalisessa ja numeerisessa vertailussa, ja sitä kautta optimaalisen, ei vain kriteerit jollain tasolla täyttävän, toimitilan löytämisessä. Tilavaihtoehtojen kartoittaminen ja arvottaminen nousivat muuton käytännön asioiden järjestelyn ohella tarpeellisimmiksi palveluiksi myös 136:n yrityksen vastaukset kattavassa tilankäyttäjien preferenssit –hankkeeseen kerätyssä aineistossa. Henkilöstöön, aikatauluun ja budjettiin liittyvät ongelmat mainittiin myös useasti vuokralaishaastatteluissa. Lisäksi vuokralaisorganisaatiot tunnistivat haastatteluissa hyvin konsultin lisäarvon resurssimielessä, ja kokivat, että konsultti auttaisi merkittävästi säästämään työaikaa varsinaisen liiketoiminnan pyörittämiselle. Tyypillisesti pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa uudelleensijoittumisprosesseista vastaa yrityksen ylin johto, jonka työaikaa kuluu prosessiin hoitamiseen noin 3-5 työpäivää, usein hyvin paljon enemmänkin. Myös konsultille maksettavan palkkion suuruuden määrittelyssä tulisi vuokralaishaastatteluiden perusteella huomioida oman organisaation sisällä säästetty työaika tai konsultin tuottama helposti mitattava lisäarvo, kuten taloudelliset säästöt.

Sen sijaan esimerkiksi avuntarvetta tai ongelmia vuokrasopimusneuvotteluissa ei mainittu kertaakaan vuokralaishaastatteluissa, ja myös tilakäyttäjien preferenssit –hankkeeseen kerätyssä aineistoissa avuntarve tällä saralla oli pienin. Vuokrasopimusneuvotteluissa ehtojen neuvotteluvara voi olla hankalasti tunnistettavissa, vaikka tosiasiassa konsultti voi tuoda juuri tässä asiassa vuokralaisorganisaatiolle huomattavia ta-



loudellisia säästöjä, koska hän luultavasti tuntee hintatasot vuokralaisorganisaatiota paremmin, neuvottelee työksensä ja tietää sopimusten ehdot, joissa on neuvotteluvaraa. Konsultti voi myös luoda merkittävää taloudellista lisäarvoa esimerkiksi neuvottelemalla erilaisia jatko- tai keskeytysoptioita tai porrastettuja vuokria, joiden olemassaoloa kiinteistöalan ulkopuolella toimivat tahot eivät välttämättä edes tiedä. Samoin toimitiloihin liittyvien kriteereiden ja ominaisuuksien määrittelyssä koettiin pärjäävän erittäin hyvin ilman ammattimaista apua. Toisaalta kriteereiden määrittelyä on loppujen lopuksi aina työstettävä vuokralaisen oman organisaation sisällä, ja siksi tulos on ymmärrettävä. Toisaalta konsultti voi panoksellaan tuoda esille yleisimpiä sudenkuoppia ja pohdinnan aiheita, joita vuokralaisorganisaatio ei välttämättä heti osaa ottaa huomioon.

Perinteiseen toimitilavälityksen liittyvät kirjallisuudessa esiin nostetut ongelmat, kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet sekä vuokralaisorganisaatioiden haastatteluissa esiin nousseet palvelutarpeet ja ongelmat osoittavat vuokralaisedustuskonsulttien tarpeellisuuden. Myös kirjallisuudessa on esitetty, että perinteiseen toimitilavälitykseen liittyvät ongelmat saataisiin suhteellisen pitkälle ratkaistua siirtämällä konsultit ostajan tai vuokralaisen puolelle (muun muassa Marsh & Zumpano 1988; Arnold 1992; Benjamin, Jud & Sirmans 2001; Miceli, Pancak & Sirmans 2000), vaikkei sekään ratkaisuna ole ongelmaton. On aina hyvä kysymys, lisääkö konsulttien määrän nostaminen prosessin tehokkuutta.

Ydinongelma palvelun yleistymisen kannalta kuitenkin näyttää olevan, että Suomessa vallitsee edelleen vahvaa itse tekemisen henki ja asiantuntija-avusta ei olla valmiita maksamaan, koska asiantuntijaorganisaatioiden palvelut nähdään ohuina tai palvelun sisältöä ei tunneta lainkaan. Toisaalta Suomessa on totuttu siihen, että vuokranantaja maksaa palkkion toimitilavälittäjälle, jota ei edes välttämättä selkeästi mielletä omistajan edustajaksi. Toisaalta vuokralainen maksaa konsulttien palkkion joka tapauksessa muodossa tai toisessa, koska vuokranantajat budjetoivat konsulttien palkkiot vuokrapohjaan budjetteja laatiessaan. Tästä syystä olisi erittäin järkevää, että vuokralaiset itse maksaisivat palkkion, jolloin sen vaikutus ei näkyisi jatkuvasti määritellyssä vuokrapohjassa, ja samalla he saisivat vain vuokralaisorganisaation etua ajavan kiinteistöalan ammattilaisen prosessiin mukaan.

Kotimaisten yritysten heikko tietämyksen taso ja vuokralaisedustusta tyypillisesti käyttävien suurten kansainvälisten yritysten vähäinen lukumäärä Suomen markkinoilla näkyy suoraan vuokralaisedustuspalveluiden markkinavolyymissa. Vain muutaman viime vuoden ajalta kerätyn markkinadatan perusteella näyttäisi siltä, että Suomessa tehdään noin viitisenkymmentä vuokralaisedustuksen toimeksiantoa vuosittain. Kotimaisten yritysten heikon tietämyksen lisäksi nykypäivän markkinatilannetta leimaaviksi ongelmiksi mainittiin konsulttihaastatteluissa historiallinen taakka, jolla pääasiassa tarkoitetaan toimitilavälityksen vahvaa jalansijaa. Lisäksi markkinatilannetta leimaavat edelleen käytäntöjen, kuten palkkionmaksuun, liittyvät epäselvyydet, ja erilaiset intressiristiriitanteet konsulttitalojen sisällä. Markkinatilanteeseen voidaan hakea selitystä Suomen kiinteistömarkkinoiden erityispiirteistä, kuten rakennusliikevetoisuudesta, toistaiseksi voimassaolevien vuokrasopimusten yleisyydestä, keskittyneestä kiinteistönomistajuudesta sekä Suomen markkinoiden pienestä koosta.

Vuokralaispuolen haastatteluiden perusteella voidaan sanoa Suomessa olevan selkeä markkinarako pienemmille konsultointiyrityksille, jotka ottaisivat hoitaakseen pienten ja keskisuurten yritysten tilaetsinnän ja vaihtoehtojen arvottamisen vuokralaisen edusta-



jana. Tällaisia toimijoita on Suomessa tällä hetkellä vain yksi, ja kysyntää pienten ja keskisuurten yritysten joukosta näyttäisi kuitenkin vuokralaishaastatteluiden perusteella löytyvät. Suuremmille konsulttitaloille taas pienten ja keskisuurten yritysten uudelleensijoittumisprosessin hoitaminen, varsinkin jos palveluun sisältyy vain tilavaihtoehtojen kartoittaminen, kuten kysynnän perusteella voidaan olettaa, saattaa olla kannattamaton.

Vaikka kysyntää palvelulle, tai ainakin tilavaihtoehtojen kartoittamiselle, löytyy pienten ja keskisuurten yritysten keskuudesta, on tietoisuuden taso saatavilla olevasta palvelusta heikkoa, ja siksi kysyntää ei saada kanavoitua palveluntarjoajille. Toisaalta pelkästään kansainvälisten yritysten uudelleensijoittumisprosessien hoitaminen nykyisten suurten konsulttitalojen toimesta ei kasvata palveluiden markkinoita, koska uudelleensijoittumisten ja pääkonttoreiden määrä on Suomen markkinoilla rajallinen. Tietoisuutta pitäisikin markkinoiden tulevaisuuden kasvun takaamiseksi saada levitettyä kenttätöön ja onnistumistarinoiden kautta myös pienten ja keskisuurten organisaatioiden muodostamalle yrityssectorille.

Vaikka markkinavolyymit tällä hetkellä ovat vuokralaisedustuspalveluissa jääneet suhteellisen matalalle tasolle, ja kotimaisten yritysten tietoisuuden taso on vielä heikkoa, on palvelulle odotettavissa valoisa tulevaisuus. Tätä näkemystä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että ulkoistamisen ja ydinliiketoimintaan keskittymisen ylipäättään on tunnistettu olevan tulevaisuuden selkeä trendi, josta vuokralaisedustus saa todennäköisesti oman osansa. Toisaalta yrityksiin kohdistuu paljon kustannuspaineita, joihin voidaan lähteä etsimään ratkaisua toimitilojen optimoinnista asiantuntijan avulla. Vaikka tulevaisuus voidaan nähdä valoisana, ottaa muutoksen tapahtuminen ja tietoisuuden leviäminen erityisesti kotimaisten yritysten keskuudessa, joissa olennaisin palvelun kasvupotentiaali piilee, oman aikansa. Tietoisuus leviää markkinoinnin ja onnistumistarinoiden kautta, ja kasvua voi tapahtua Suomen markkinoilla myös yhdessä muun maailman kanssa. Kun vuokralaisedustuspalvelut leviävät Euroopassa, alkavat myös suomalaiset kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset käyttää palvelua ja huomaavat sen edut, ja rantauttavat sitä kautta mallin myös Suomeen.

## 8.2 Tulosten arviointi ja luotettavuus

Tämä tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisessä osuudessa suoritettujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Empiirisessä osuudessa tehtiin yhteensä 25 haastattelua, joista 6 konsulttipuolella ja 19 vuokralaispuolella. Periaatteessa haastatteluiden otos on suhteellisen kattava, koska konsulttipuolelta haastateltiin lähes kaikki vuokralaisedustuspalveluita tarjoavat konsultit, ja vuokralaisia haastateltiin suhteellisen suuri määrä. Lisäksi palvelutarpeita tutkittiin aiemmin kerätyn aineiston perusteella, johon oli vastannut 136 yritystä, ja vuokralaisten puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tulokset ja aineistosta saadut tulokset ovat erittäin hyvin linjassa toisensa kanssa.

Empiirisessä osuudessa toteutettuihin haastatteluihin sisältyy kuitenkin aina monia virhelähteitä, ja virheitä aiheutuu sekä haastattelijasta että haastateltavasta. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttyjä tai haastattelijan odottamia vastauksia. Toisaalta haastattelija voi kysymyksen asettelulla sekä tekemillään jatkokysymyksillä johdatella haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 35) Näiden ongelmien välttämiseksi kysymykset pyrittiin muodosta-



maan mahdollisimman neutraaleiksi kielellisesti. Itse haastattelutilanteessa johdattelemiseen vaara myös tiedostettiin aktiivisesti ja johdattelu pyrittiin sulkemaan haastattelutilanteesta pois. Toisaalta haastateltavat edustavat itsensä lisäksi organisaatiotaan, mikä voi olennaisesti vaikuttaa heidän vastauksiinsa.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa erääksi ongelmaksi voidaan mainita haastateltavien vähäinen määrä konsulttipuolen haastatteluissa ja pienen näytekoon johtopäätösten vetämiseen liittyvät ongelmat. Periaatteessa konsulttipuolen haastatteluissa saavutettiin hyvä edustavuus, koska lähes kaikki vuokralaisedustusta tarjoavat konsulttitalot käytiin haastattelemassa, mutta yhteensä haastateltuja henkilöitä oli kuitenkin konsulttipuolelta vain kahdeksan ja haastatteluja kuusi. Toisaalta haastatteluiden sopivasta määrästä voitiin varmistua, kun haastatteluissa ei enää merkittävässä määrin mainittu uusia asioita. Haastatteluiden luotettavuus sekä konsultti- että vuokralaispuolella pyrittiin varmistamaan nauhoittamalla ja litteroimalla kaikki haastattelut.

Lisäksi projektissa, johon tämä diplomityö tehtiin, mukana olleet yritykset nimesivät vuokralaispuolen haastatteluihin omia asiakkaitaan, mikä voi heikentää näytteen edustavuutta. On esimerkiksi mahdollista, että projektin yritykset valitsivat mukaan sellaisia toimeksiantoja tai esimerkkejä, jotka olivat onnistuneet hyvin, jolloin näyte vääristyy. Toisaalta vuokralaisorganisaatioita valittiin mukaan myös Tilastokeskuksen muuttoaineiston perusteella, mikä lisää näytteen edustavuutta.

Vuokralaisorganisaatioiden uudelleensijoittumisprosessin palvelutarpeiden analysointiin käytetyn KTI Kiinteistötieto Oy:n ja Aalto-yliopiston Tilankäyttäjien preferenssit – tutkimushankkeeseen kerätyn aineiston edustavuutta ja sen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä vähentää otoksen suhteellisen pieni koko (vastauksia yhteensä 136), erityisesti kun aineistoa jaettiin vertailuryhmiin. Tässä tutkimuksessa aineiston perusteella vertailtiin esimerkiksi erikokoisten yritysten vastauksia toisiinsa, ja erilaisissa jaotteluissa vertailuryhmät jäävät suhteellisen pieniksi. Esimerkiksi pienten, keskisuurten ja suurten yritysten vastauksia verrattaessa pienten yritysten lukumäärä jäi vain 13 yritykseen, kun taas keskikokoisia yrityksiä oli 45 ja suuria 75. Vertailuryhmien epätasainen koko saattaa vähentää vertailun tulostelun luotettavuutta. Samasta syystä esimerkiksi toimialakohtaisten vastausten vertaileminen jätettiin tekemättä.

### 8.3 Jatkotutkimus

Aiheen jatkotutkimuksessa voitaisiin syvällisemmin pohtia vuokralaisedustuksen määritelmää ja palvelun syvällistä olemusta. Ensinnäkin tulisi pohtia, kuinka olennainen osa vuokralaisedustusta on, että vuokralainen maksaa palkkion, ja millaisia intressiristiriitoja konsultille syntyy, jos palkkionmaksaja onkin vuokranantaja. Mikäli palkkion voi maksaa kumpi tahansa osapuoli, tulisi pohtia, mistä elementeistä vuokralaisedustus lopujen lopuksi koostuu ja minkä elementtien poistaminen keikauttaa palvelun esimerkiksi toimitilavälityksen puolelle. Mielenkiintoisia lisätutkimusaiheita löytyy myös palkkiomuodoista ja niiden aiheuttamista intressiristiriidoista.

Vuokralaisedustuspalveluita ja asennoitumista niihin tulisi tutkia myös suomalaisten kiinteistönomistajien näkökulmasta. Suomen markkinoilla on totuttu toimitilavälityksen toimintatapoihin, jossa prosessissa mukana oleva konsultti on tilan omistajan edustaja, ja siksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia ajatuksia ja suhtautumista vuokralaisia edustavat konsultit kiinteistönomistajissa herättävät. Periaatteessa vuokralaista edustava



konsultti tuo prosessiin etuja myös kiinteistönomistajan näkökulmasta, sillä konsultin läsnäolo lisää tässä diplomityössä tehtyjen haastatteluiden perusteella toimitilan sopivuutta vuokralaiselle sekä tämän tyytyväisyyttä prosessiin, ja sijoittautumiseensa tyytyväinen asiakas on myös tilan omistajalle etu. Toisaalta vuokralaista edustavaan konsulttiin saattaa palvelun uutuudesta johtuen liittyä ennakoluuloja ja vuokralaista edustava konsultin saatetaan esimerkiksi luulla monimutkaistavan uudelleensijoittumis- tai neuvotteluprosessia.

Konsultin tuomasta lisäarvosta saataisiin arvokasta tietoa vertailemalla uudelleensijoittumisprosessin onnistumisia ja ongelmakohtia prosesseissa, joissa hyödynnettiin vuokralaisedustuksen asiantuntijuutta ja jotka toteutettiin ilman konsultin apua. Tässä työssä vuokralaispuolen haastatteluissa oli mukana kuusi konsulttia käyttänyttä yritystä, ja loput 12 hoitivat prosessin ilman vuokralaisedustusta. Näistä 12:sta yrityksestä suurin osa oli pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Suurten yritysten prosessit olivat kaiken kaikkiaan suhteellisen hioutuneita ja osaamista näyttää löytyvän paljon. Sen sijaan pienempien yritysten keskuudessa palvelulle näyttäisi selvästi olevan tarvetta, koska osaamista eikä resursseja hoitaa prosessia ei välttämättä löydy omasta organisaatiosta, mutta tietämys vuokralaisedustuspalveluiden olemassaolosta on heikkoa. Tästä syystä olisikin erittäin mielenkiintoista vertailla konsultin kanssa ja ilman konsulttia prosessin läpikäyneitä pieniä ja keskisuuria organisaatioita, prosesseita ja prosessin onnistuneisuutta.

Konsulttipuolen haastatteluissa huomiota saivat myös vuokralaisedustuksen käytäntöjen ja vuokralaisedustukseen olennaisesti vaikuttavien kiinteistöalan markkinakäytäntöjen eroaminen markkinoiden välillä. Erityisesti erojen selvittämien Yhdysvaltojen ja Suomen markkinoiden välillä koettiin mielenkiintoiseksi. Lisäksi Yhdysvaltojen käytännöistä ja tavoista oltiin kiinnostuneita kuulemaan lisää esimerkiksi sen suhteen, miten erilaiset vuokralaisedustuksen konsulttitalot yrittävät erottua joukosta ja miten palkkiot yleensä järjestetään.

Lisäksi työn tekemisen varrella jatkokysymyksiä nousi niiden tekijöiden osalta, jotka ovat vaikuttaneet vuokralaisedustuspalveluiden markkinoiden syntymiseen muissa maissa. Tässä työssä tekijöitä kartoitettiin pintapuolisesti konsulttipuolen haastatteluissa ja näiden alustavien ideoiden tutkiminen syvällisemmin saattaisi auttaa toimijoita ymmärtämään Suomen markkinatilannetta paremmin.

Yrityspuolen vuokralaisedustuksen lisäksi asuntopuolen vuokralaisedustusta ja sen potentiaalia voitaisiin tutkia lisää. Tällä hetkellä ainakin Vuokraturva tarjoaa kyseistä palvelua (Vuokraturva Oy LKV 2012), ja kysyntää saattaisi hyvinkin riittää muillekin vastaaville yrityksille. Asuntopuolen vuokralaisedustuksesta voitaisiin selvittää eroja yrityspuolen vuokralaisedustukseen, kuvata palvelua prosessina sekä selvittää kysynnän tasoa.

## Lähdeluettelo

- 15.12.2000/1075, *Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä*, <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001075>>.
- 96/280/EY 2003, *Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten koosta*, viitattu 1. Heinäkuu 2012, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fi:PDF>>.
- Allard, L & Barber, C 2003, 'Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: A survey of leading CEOs', *Journal of Corporate Real Estate*, vol 5, no. 3, ss. 213–220.
- Anop, S & Kharlamova, D 2007, 'International real estate investments in Sweden – effects on the real estate and related markets', Lopputyö, Department of Real Estate and Construction Management, Division of Building and Real Estate Economics, Royal Institute of Technology, Tukholma.
- Arnold, MA 1992, 'The Principal-Agent Relationship in Real Estate Brokerage Services', *AREUEA Journal*, vol 20, ss. 89-106.
- Atkin, B & Brooks, A 2009, *Total Facilities Management*, Kolmas painos edn, Wiley-Blackwell, Iso-Britannia.
- Ball, A 2001, 'European Corporate Location. The Choice Between Cities.', Conference Paper (ERES, Alicante, Spain 26.-29.6.2001).
- Ball, M, Lizieri, C & MacGregor, B 1998, *The Economics of Commercial Property Markets*, Routledge, Lontoo.
- Barrett, P & Baldry, D 2003, *Facilities Management*, Toinen painos edn, Blackwell Publishing Company, Oxford, Iso-Britannia.
- Benjamin, J., Jud, D. & Sirman, G. 2000. *What Do We Know About Real Estate Brokerage?*, *Journal of Real Estate Research*, no. 1/2 -2000.
- Brouwer, AE, Mariotti, I & van Ommeren, JN 2004, 'The firm relocation decision: An empirical investigation', *The Annals of Regional Science*, vol 38, no. 2, ss. 335-347.
- Buda, G 1999, 'Relocation information: the property agent's view', *Facilities*, vol 17, no. 5/6, ss. 183-188.
- Carn, N, Rabianski, J, Racster, R & Seldin, M 1988, *Real Estate Market Analysis: Techniques and applications*, Ensimmäinen painos edn, Prentice-Hall, New Jersey, the United States of America.



- Creswell, J 2009, *Research design : qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Kolmas painos edn, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- D'Arcy, É 2005, 'Market-Making in the Real Estate Market: The Case of Real Estate Services', Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference.
- De Malaghães, CS 2001, 'International property consultants and the transformation of local markets', *Journal of Property Research*, vol 18, no. 1, ss. 99-121.
- Dewulf, G, Krumm, P & de Jonge, H 2000, *Successful Corporate Real Estate Strategies*, ARKO Publishers, Nieuwegein.
- Evans, AW 1985, *Urban Economics: An Introduction*, Macmillan, Lontoo.
- Falkenbach, H 2010, *International Property Investments -Articles on Market Selection and Effects on Local Markets*, Multiprint Oy, Espoo.
- Falkenbach, H & Laatikainen, K 2009, 'Development of Brokerage for Commercial Premises in the Finnish Real Estate Market', *Surveyors Key Role in Accelerated Development*, Eilat, Israel: 3.-8.5.2009.
- Falkenbach, H & Toivonen, S 2010, 'Effects of international investments on the Finnish commercial real estate market', *Journal of Real Estate Literature*, vol 18, no. 2, ss. 313-328.
- Federal Trade Commission 1983, 'The Residential Real Estate Brokerage Industry', *Federal Trade Commission Report*, vol 1&2.
- Feldman, DC & Bolino, MC 1998, 'Moving out: When are employees willing to follow their organization during corporate relocation?', *Journal of organizational behaviour*, vol 19, ss. 275-288.
- Geltner, D, Kluger, BD & Miller, NG 1992, 'Incentive Commissions in Residential Real Estate Brokerage', *Journal of Housing Economics*, vol 2, ss. 139-158.
- Ghosh, C, Rodriquez, M & Sirmans, CF 1995, 'Gains from Corporate Headquarter Relocations: Evidence from the Stock Market', *Journal of Urban Economics*, vol 38, no. 3, ss. 291-311.
- Ginström, H 2011, 'The current status and future development of financial transaction related real estate services in Finland', Diplomityö, Maanmittaustieteiden laitos, Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu, Espoo.
- Greenhalgh, P 2008, 'An examination of business occupier relocation decision making: Distinguish small and large firm behaviour', *Journal of Property Research*, vol 25, no. 2, ss. 107-126.
- Greenhalgh, L & Chapman, D 1995, 'Joint decision making: the inseparability of relationships and negotiation', in *Negotiation as a Social Process*, Sage, Lontoo.

- Gregory, RJ, Lombard, JR & Seifert, B 2005, 'Impact of headquarters relocation on the operating performance of the firm', *Economic Development Quarterly*, vol 19, no. 3, ss. 260-270.
- Hafele, T 2012, 'Tenant Representation in Austria', Julkaisematon esitys.
- Hanssen 1995, 'Transportation impacts of office relocation -A case study from Oslo', *Journal of Transport Geography*, vol 3, no. 4, ss. 247-256.
- Haynes, B & Nunnington, N 2010, *Corporate Real Estate Asset Management: Strategy and Implementation*, Lontoo.
- Heikkilä, J 2000, 'Tulevaisuuden työpaikka -Toimitilakysynnän kehitysnäkymiä', Kiinteistötalouden instituutti, Helsinki.
- Heimbürger, M 2009, 'Framework of strategic, tactical and operational customer relationship management in facility service business', *QUIS 11-Services Conference*.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H 2004, *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hongisto, V, Holopainen, R, Kemppilä, S, Korhonen, P, Lahtinen, M, Lehtovaara, J, Niemelä, R, Palonen, J, Penttilä, J, Nykyri, E, Reijula, K, Saari, A, Seppänen, O, Siitonen, T, Takki, T, Tissari, T, Tuomainen, M & Valkama, E 2005, *Tuottava Toimisto*, Ensimmäinen painos edn, Dark Oy, Espoo, Suomi.
- Hörlin, M 2011, 'Tenant Representation -Den Nordiska Marknaden', Lopputyö, Division of Building and Real Estate Economics, The Royal Institute of Technology, Department of Real Estate and Construction, Tukholma.
- Inalhan, G 2009, 'Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects) ', *Journal of corporate real estate*, vol 11, no. 1, ss. 17-37.
- Jones Lang LaSalle 2009, *Retail Real Estate investment activity in Continental Europe down to 56%*, Press Release, viitattu 21. Helmikuu 2012.
- Jones Lang LaSalle 2012, *Yritysten toimitilaratkaisut*, viitattu 12. Tammikuu 2012, <<http://www.joneslanglasalle.fi/Finland/FI-FI/Pages/OccupierServices.aspx>>.
- Kiinteistövälitysalan Keskusliitto Ry 2009, *Hyvä välitystapa*, <[http://www.hyvavalitystapa.fi/hyva\\_valitystapa.html](http://www.hyvavalitystapa.fi/hyva_valitystapa.html)>.
- Knoben, J & Oerlemans, LAG 2006, 'Proximity and interorganizational collaboration: a literature review', *International Journal of Management Reviews*, vol 8, no. 2, ss. 71-89.
- KTI 2010, *KTI Markkinakatsaus 2010 syksy*, KTI, Helsinki, viitattu 24. Tammikuu 2012,



<[http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/KTI\\_Markkinakatsaus\\_syksy\\_2010.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/KTI_Markkinakatsaus_syksy_2010.pdf)>.

- Laakso, S & Loikkanen, H 2004, *Kaupunkitalous*, Ensimmäinen painos edn, Gaudeamus, Helsinki, Suomi.
- Laatikainen, K 2007, 'Development of the market for real estate related services in Finland', Diplomityö, Maanmittausosasto, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Laffont, J-J & Martimont, D 2002, *The theory of incentives: The Principal-Agent Model*, Princeton University Press.
- Laframboise, D, Nelson, R & Schmaltz, J 2002, 'Managing resistance to change in workplace accommodation projects', *Journal of Facilities Management*, vol 1, no. 4, ss. 306-321.
- Lehtonen, J-M & al, E 2008, *Tuotantotalous*, 13th edn, Sanoma Pro oy, Espoo.
- Leishman, C, Dunse, NA, Warren, FJ & Watkins, C 2003, 'Office space requirements: comparing occupier's preferences with agent's perceptions', *Journal of Property Investment & Finance*, vol 21, no. 1, ss. 45-60.
- Louw, E 1998, 'Accommodation as a location factor for office organisations: Implications for location theory', *Journal of Housing and the built environment*, vol 13, no. 4, ss. 477-494.
- Manning, C, Rodriquez, M & Ghosh, C 1999, 'Devising a Corporate Facility Location Strategy to Maximize Shareholder Wealth', *Journal of Real Estate research*, vol 17, no. 3, s. 321.
- Marsh, G & Zumpano, LV 1988, 'Agency Theory and the Changing Role of the Real Estate Broker', *Journal of Real Estate Research*, vol 3, ss. 151-164.
- McAllister, P & Tarbert, H 1999, 'Bargaining, utility and rents', *Journal of Property Investment & Finance*, vol 17, no. 4, ss. 353-364.
- McCann, PT, Arita, T & Gordon, L 2002, 'Industrial clusters, transaction costs and the institutional determinant of MNE Location behaviour', *International Business Review*, vol 11, no. 6, ss. 647-663.
- Miceli, TJ 1989, 'The Optimal Duration of Real Estate Listing Contracts', *AREUEA*, vol 17, ss. 267-277.
- Miceli, T, Pancak, K & Sirmans, CF 2000, 'Restructuring Agency Relationships in the Real Estate Brokerage Industry: An Economic Analysis', *Journal of Real Estate Research*, vol 20, no. 1/2, ss. 31-47.
- Morris, SL 2000, 'Total Quality Management Applied to Corporate Tenant Representation', *Journal of Corporate Real Estate*, vol 2, no. 3, ss. 230-239.
- Morton 2002, 'Business Case for green design', *Building Operation Management*.

- Myllynen, T. 2011. 'Yrityksen päätöksenteko toimitilavalinnassa', Diplomityö, Maanmittaustieteiden laitos, Aalto-yliopiston Insinööritieteiden korkeakoulu. Espoo.
- NAI Premises Oy 2012, *NAI Premises Oy -Yritys*, viitattu 4. Kesäkuu 2012, <[www.naipremises.fi](http://www.naipremises.fi)>.
- Nenonen, S & Rasila, HM 2008, 'Intra-firm decision-maker perceptions of relocation risks', *Journal of Corporate Real Estate*, vol 10, no. 4, ss. 262-272.
- Newsec Finland Oy 2007, 'Tenant Rep Foorumi 15.11.2007', Power Point-esitys.
- Niras Oy 2012, *Niras Oy -vuokralaisedustus*, viitattu 30. Toukokuu 2012, <<http://www.niras.fi/sitecore/content/NIRAS-FI/Competences/Tenant-representation/Services.aspx>>.
- Nunnington, N & Haynes, B 2011, 'Examining the building selection decision-making process within corporate relocations', *Journal of Corporate Real Estate*, vol 13, no. 2, ss. 109-121.
- Olkkonen, O, Kaleva, H & Land, P 1997, 'Toimitilasijoittaminen: markkinat, strategia ja analyysi', Kiinteistötalouden instituutti, Helsinki.
- Ommeren, V & Gutiérrez-i-Puigarnau 2011, 'Are workers with long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism', *Regional Science and Urban Economics*, vol 41, no. 1, ss. 1-8.
- Owen, DD 1993, *Facilities planning & relocation*, Ensimmäinen painos edn, Construction publishers and consultants, Kingston, Iso-Britannia.
- Pastiroff, A 2004, 'The Swedish real estate consultancy market', Lopputyö, Department of Real Estate and Construction Management, Division of Building and Real Estate Economics, The Royal Institute of Technology, Tukholma.
- Pfrang, D & Witting, S 2008, 'Negotiating office lease contracts -from a game-theoretical towards a behavioural view', *Journal of European Real Estate Research*, vol 1, no. 1, ss. 88-105.
- Porter, M. 1979. 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, March/April 1979
- Raiffa, H 1994, *The Art and Science of Negotiation*, Kahdestoista painos edn, Harvard University Press, Lontoo.
- RAKLI 2001, 'Kiinteistöliiketoiminnan sanasto', Helsinki.
- Riihimäki, M & Siekkinen, H 2002, 'Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa -Liike- ja toimistokiinteistöt', VTT:n tiedotteita, VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, 51-38-5939-8, Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus, Espoo.
- Robson, C 2002, *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*, Toinen painos edn, Blackwell, Oxford, UK.



- Rothe, P 2012, 'Vuokralaisedustuksen käytännöt Yhdysvalloissa', Julkaisematon esitys.
- Rothe, P, Christersson, M & Putto, M 2012, *Harva yritys osaa muuttaa*, viitattu 15. Tammikuu 2011, <<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/01/18/harva-yritys-osaa-muuttaa/201221241/137>>.
- Rothe, P, Niemi, J, Lindholm, A-L & Luoma, T 2010, 'Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä: Preferenssi-kyselyjen yleisraportti', Aalto-yliopisto, KTI Kiinteistötieto Oy.
- Rubin, J & Brown, B 1975, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York.
- Seiler, V, Webb, J & Whipple, T 2000, 'Assessment of Real Estate Brokerage Service Quality with a Practicing Professional's Instrument', *Journal of Real Estate Research*, vol 20, no. 1/2, ss. 105-117.
- Shilling, J 2002, *Real Estate*, Kolmastoista painos edn, South Western, Cincinnati.
- Simon, A & Kumar, V 2001, 'Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success', *Management Decision*, vol 39, no. 5, ss. 362-372.
- TenRep Ry 2011, *Suomen Tenant Representation -markkinan koko 2010*, viitattu 12. Tammikuu 2012, <<http://tenrep.fi/uutiset.html?5>>.
- TenRep Ry 2011, *TenRep -prosessikuvaus*, viitattu 28. Helmikuu 2012, <<http://tenrep.fi/blogi/2011/10/07/5>>.
- TenRep Ry 2011, *Vuokralaisedustuksen palvelukonsepti uusien toimitilojen hankinnassa*, viitattu 23. Helmikuu 2012, <<http://tenrep.fi/blogi/2011/10/07/2>>.
- Tieva, A 2010, 'Pitkäkestoisuus rakennus- ja kiinteistöalalla', Väitöskirja, Rakentamistalous, Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden tiedekunta, 978-952-60-3385-3, Espoo, Suomi.
- Toivonen, M 2004, 'Expertise as business: Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)', Väitöskirja, Tuotantotalouden laitos, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Toivonen, S 2011, 'Tulevaisuuden toimitilamarkkinat - muutovoimat, niiden vaikutukset ja toimitilatoiveet pääkaupunkiseudulla', Väitöskirja, Maanmittaustieteiden laitos, Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu, Espoo.
- Törnroos, M 1997, 'Toimitilojen hankintaprosessi', Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Tucson Tenant Representation 2012, *Tenant Rep Flow Chart*, viitattu 28. Helmikuu 2012, <[http://tucson-tenant-representation.com/tenant\\_representation\\_flow\\_chart\\_large.html](http://tucson-tenant-representation.com/tenant_representation_flow_chart_large.html)>.

- Tuloskiinteistöt Oy 2012, *Tuloskiinteistöt Oy -Yritys*, viitattu 4. Kesäkuu 2012, <[www.tuloskiinteistot.fi](http://www.tuloskiinteistot.fi)>.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A 2004, *Laadullinen tutkimus ja sisälttöanalyysi*, Kolmas painos edn, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Vartiainen, M, Lönnblad, J, Balk, A & Jalonen, K 2005, 'Mobiilin työn haasteet, Työpoliittinen tutkimus', Työministeriö, Helsinki.
- von Denffer, R 2011, *TenRep vs. Toimitilavälitys*, viitattu 29 Helmikuu 2012, <<http://tenrep.fi/blogi/2011/10/10/4>>.
- Vuokraturva Oy LKV 2012, *Relocation-palvelumme*, viitattu 2 Heinäkuu 2012, <<http://www.vuokraturva.fi/relocation/relocation-palvelumme/>>.
- Wallis, Z 1995, 'The good, the bad and the ugly -what does your office say about your company?', *Facilities*, vol 13, no. 2, ss. 26-27.
- Yavas, A 1994, 'Economics of Brokerage: An Overview', *Journal of Real Estate Literature*, vol 2, ss. 169-195.
- Yavas, A 1994, 'Economics of Brokerage: An Overview', *Journal of Real Estate Literature*, vol 2, ss. 169-195.



# Liitteet

## Liite 1

### Tutkimusongelman määrittelyn työpaja

Tutkimusongelman määrittelyyn järjestetyssä työpajassa olivat edustettuina seuraavat alan asiantuntijat:

- Heikki Miettinen, Johtava Asiantuntija, Newsec Advice Oy
- Tomi Ventovuori, Johtaja, Corporate Real Estate, Newsec Asset Management Oy
- Teea Luotojärvi, Johtaja, Corporate Solutions, Jones Lang LaSalle
- Hanna Lamadon, Advisor, Occupier Solutions, DTZ Oy
- Minna Maartola, Kehityspäällikkö, Helsingin kaupungin tilakeskus

Lista haastatelluista henkilöistä ja organisaatioista  
TenRep-konsulttiyritykset

Nimi	Nimike	Yritys	Haastattelupäivä-määrä
Heikki Miettinen	Johtava asiantuntija	Newsec Advice Oy	27.3.2012
Tomi Ventovuori	Johtaja	Newsec Asset Management Oy	27.3.2012
Erik Lönnfeldt	Head of Corporate Services	CBRE Finland Oy	28.3.2012
Niko Penttinen	Associate Director Global Corporate Services	CBRE Finland Oy	28.3.2012
Raul von Denffer	Partneri	DTZ Finland Oy	29.3.2012
Hanna Lamadon	Analyytikko	DTZ Finland Oy	29.3.2012
Kai Savasti	Toimitusjohtaja	Consulto Oy	17.4.2012
Ilari Väisänen	Analyytikko	Colliers International Oy	20.4.2012

Vuokralaisorganisaatiot

Case	Toimiala	Yrityksen koko-luokka*	Muuttanut henki-löstö	Haastatel-lun nimike	Haastattelu-pvm
Case 1	Sähkötarvike-kauppa	> 250	100	Suomen toimitusjoh-taja	24.5.2012
Case 2	Luotonanto	> 250	50	Suomen toimitusjoh-taja	25.5.2012
Case 3	Rakennetekni-nen palvelu	10-49	10	Toimitusjoh-taja	30.5.2012



Case 4	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	1-9	3	Toimitusjohtaja	25.5.2012
Case 5	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	1-9	3	Kouluttaja	25.5.2012
Case 6	Tietokoneiden ja niiden oheislaitteiden valmistus	1-9	2	Suomen toiminnoista vastaava	25.5.2012
Case 7	Rakennetekninen palvelu	>250	350	Liiketoimintajohtaja kiinteistöjohtamisessa	27.6.2012
Case 8	Ilmaliikennettä palveleva toiminta	10-49	20	Apulaispäällikkö	11.6.2012
Case 9	Sähkölaitteiden valmistus	50-249	120	Talousjohtaja	27.8.2012
Case 10	Työvoiman vuokraus	10-49	15	Toimitusjohtaja	5.9.2012
Case 11	Tutkimus ja tuotekehitys	50-249	180	Kiinteistöjohtaja	21.9.2012
Case 12	Lääketukku-kauppa	10-49	30	Maajohtaja	21.9.2012
Case13	Kiinteistöpalvelut	>250	400	Toimitilahallintavastaava	23.10.2012
Case14	Tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojentukku-kauppa	50-249	75	Operatiivisista tukitoiminnoista vastaava	10.9.2012
Case 15	Sähkön siirto	>250	220	Viestintäpäällikkö, Projektinsinööri	2.10.2012
Case 16	Muu laitteisto- ja tietotekninen palvelu-	50-249	25	Toimitusjohtaja, Tekniikkaosas-	25.9.2012

	toiminta			ton johtaja	
Case 17	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	50-249	70	Toimitusjohtaja	22.10.2012
Case 18	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	10-49	18	Osakas, Hallituksen puheenjohtaja	4.10.2012

\* Henkilöstömäärä Suomessa



# Haastattelurunko vuokralaisedustuspalveluita tarjoaville yrityksille

*Kysymysten alle ranskalaisin viivoin listatut kysymykset ovat esimerkkejä kysymyksistä, joita haastateltaville saatettiin esittää sopivan tilaisuuden tullen.*

- Kerro hieman itsestäsi ja taustasi. Kuinka kauan olet ollut kiinteistöalalla. Entä TenRep-puolella? Miten päädyit TenRep-palveluihin?

## 1. Vuokralaisedustuspalveluiden nykytila

- 1.1. Mitä vuokralaisedustuspalveluita yrityksenne tarjoaa? Mitä palveluihinne sisältyy?
  - Mitä asiakkaat yleensä pyytävät/haluavat?
  - Minkälaisia paketteja asiakkaat yleensä tilaavat?
  - Minkälaisia yhteistyökumppaneita teillä on?
  - Onko palvelut parempi järjestää yhteistyökumppaneiden kanssa vai oman talon sisällä?
  - Onko avaimet käteen –palveluille kysyntää Suomessa?
- 1.2. Oletteko yrittäneet tarjota palveluita, joille ei kuitenkaan ole löytynyt tarpeeksi kysyntää? Millaisia? Miksi kysyntää ei vielä ollut tarpeeksi?
- 1.3. Mikä on näkemyksesi mukaan vuokralaisedustuspalveluiden laatu Suomessa?
  - Miten vertailisit suomalaisten palveluiden tarjontaa ja laatua eurooppalaisen laatuun? Tai vaikkapa ruotsalaiseen tarjontaa ja laatuun?

## 2. Nykytilanteeseen liittyvät haasteet

- 2.1. Kuvaile vuokralaisedustuspalveluiden nykytilaa
- 2.2. Mitkä ovat vuokralaisedustuspalveluiden nykytilaan liittyvät ongelmat/haasteet?
- 2.3. Mistä nämä ongelmat johtuvat?
- 2.4. Ansaintalogiikka? Kuvaile palkkiorakenteita.
  - Minkälaisia ongelmia siihen liittyy?
  - Miten ongelmat tulisi ratkaista?
  - Mitkä ovat tyypilliset palkkiorakenteet?
  - Ihannepalkkiomalli?

### 3. Vuokralaisedustuksen kysyntä

- 3.1. Mikä on näkemyksenne mukaan asiakkaiden mielikuva TenRep-palveluista?
- 3.2. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeimmät vuokralaisedustuspalveluiden kysyntään vaikuttavat tekijät?
  - Mikä on keskeinen syy sille, että esimerkiksi naapurimaassa Ruotsissa vuokralaisedustuspalveluita käytetään paljon laajemmin kuin Suomessa?
- 3.3. Mistä asiakkaanne yleensä tulevat?
- 3.4. Missä vaiheessa / minkälaisessa tilanteessa asiakkaat ovat yhteydessä teihin?
- 3.5. Minkälainen on tyypillinen vuokralaisedustuspalveluita käyttävä asiakas?
- 3.6. Mistä asiakas on kokenut saavansa eniten hyötyä palvelua käyttämällä?
- 3.7. Miksi jotkut organisaatiot päättävät olla käyttämättä vuokralaisedustuspalveluita?

### 4. Vuokralaisedustuspalveluiden tulevaisuus?

- 4.1. Mikäli vuokralaisedustuspalveluiden nykytilassa on ongelmia, miten näihin ongelmiin voidaan vastata tulevaisuudessa?
- 4.2. Millainen paine ja tarve vuokralaisedustuksella on muuttua ja kehittyä tulevaisuudessa? Mihin suuntaan?
  - Mistä paine johtuu? Kilpailusta? Vaativimmista asiakkaista?
- 4.3. Miten vuokralaisedustuspalveluiden **tarjonta** tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
  - **Määrällisesti?**
  - Millaisia yleisiä trendejä on havaittavissa Suomen tai koko Euroopan tasolla?
  - Näetkö, että palveluiden **sisältö** muuttuu jotenkin tulevaisuudessa? Mihin suuntaan?
  - Tuleeko palveluista esimerkiksi enemmän standardisoituja vai räätälöityjä?
  - Onko jollain vuokralaisedustuksen palvelulla erityispaineita kehittyä, miten ja miksi?
- 4.4. Millainen voisi olla **täysin uusi** vuokralaisedustukseen liittyvä palvelu, jota ei vielä ole markkinoilla Suomessa?
  - Onko kansainvälisillä markkinoilla esimerkkiä tällaisesta palvelusta?
- 4.5. Miten vuokralaisedustuspalveluiden **kysyntä** tulee muuttumaan tulevaisuudessa?



- Onko havaittavissa yleisiä trendejä Suomen tai koko Euroopan tasolla?

#### 4.6. Miten kilpailu palveluntarjoajien välillä kehittyy?

- Onko markkinoille odotettavissa uusia vuokralaisedustuspalveluiden tarjoajia?
- Näetkö, että jonkinlainen erikoistuminen olisi mahdollista vuokralaisedustuspalveluiden tarjoajien keskuudessa? Millainen?
- Miten konsulttiyritykset, jotka tarjoaisivat vain TenRep-palveluita?
- Voivatko arkkitehti- ja sisustussuunnittelutoimistot laajentaa TenRepiin?

## Haastattelurunko vuokralaisorganisaatioille

*Kysymysten alle ranskalaisin viivoin listatut kysymykset ovat esimerkkejä kysymyksistä, joita haastateltaville saatettiin esittää sopivan tilaisuuden tullen.*

### **Muuttoprosessi ja sen vaiheet**

1. Kuvailkaa lyhyesti omin sanoin muuttoon liittyvää prosessia ja sen vaiheita (muuttotarpeen tunnistamisesta aina nykyhetkeen asti)
  - 1.1. Mistä tarve etsiä uusia tiloja syntyi?
  - 1.2. Mitä tavoitteita uudelleensijoittumiselle asetettiin?
  - 1.3. Oliko joitain erityisiä/mitkä olivat tärkeimmät **kriteerit**/erityistarpeet uudelleensijoittumiselle?
  - 1.4. Millä tavalla vaihtoehtoja kartoitettiin?
  - 1.5. Minkälaisia muita mahdollisia analyysejä ja tutkimuksia suoritettiin päätöksenteon tueksi?
  - 1.6. Selvitettiinkö henkilöstön tarpeita ja preferenssejä liittyen uuden työympäristön sijaintiin, rakennukseen, palveluihin ja/tai tiloihin?
    - 1.6.1. Millä tavalla kyseistä tietoa hyödynnettiin päätöksissä?
  - 1.7. Kerro ympäristönäkökulmien huomioimisesta uudelleensijoittumisprosessissa
    - 1.7.1. Kerro ympäristönäkökulmien huomioimisesta yleisesti yrityksessänne (raportointi yms.)

### **Päätöksentekoon sekä prosessin toimeenpanemiseen osallistunut organisaatio**

2. Ketkä organisaation sisäiset edustajat osapuolet osallistuivat prosessiin?
  - 2.1. Mikä oli ko. osapuolen rooli?
  - 2.2. Millä tavalla ko. osapuoli vaikutti päätöksentekoon, prosessin etenemiseen ja/tai prosessin lopputulokseen?
  - 2.3. kuinka paljon aikaa nämä henkilöt käyttivät prosessissa (arvio esim. työtunteina, -viikkoina tai prosentuaalisesti työajasta)?
  - 2.4. Millainen aiempi kokemus henkilöillä oli toimitilamarkkinoista?
3. Millä tavalla itse osallistuitte organisaationne muuttoprosessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon?



- 3.1. Mahdollinen jatkokysymys jos vastaukset liian yleisiä: Kuvaile prosessiin liittyen keskeisiä vastuualueitasi/työtehtäviäsi
- 3.2. Kuvaile miten edellä mainittujen tehtävien hoitaminen vaikutti omien, normaalien työtehtäviesi hoitamiseen? (arvio esim. työtunteina, -viikkoina tai prosentuaalisesti työajasta, ylityöt)?

### **Henkilöstö ja muuttoprosessi**

4. Osallistuiko henkilöstö prosessiin?
  - 4.1. KYLLÄ: miten ja missä vaiheissa?
5. Missä vaiheissa ja millä tavalla henkilöstölle tiedotettiin muuttoon liittyvistä asioista?
6. Millä tavalla henkilöstö suhtautui muuttoon ja muutoksiin?
7. Minkälaisen vaikutuksen uskotte prosessilla olleen henkilöstöön ja organisaatioon yleensä?

### **Ajatuksia lopputuloksesta**

8. Muuttuivatko prosessin alkuvaiheessa asetetut kriteerit prosessin aikana?
  - 8.1. Vastasiko lopputulos prosessin alkuvaiheessa muodostettua ajatusta uudesta toimitilasta?
9. Oliko projekti / lopputulos mielestänne onnistunut?
  - 9.1. Missä asioissa onnistuttiin erityisen hyvin?
  - 9.2. Mikä prosessissa oli haasteellisinta?
  - 9.3. Mitä tekisitte toisin?
  - 9.4. Mahdollinen lisäkysymys: Jäikö jokin oleellinen asia vähemmälle huomiolle?  
Jäikö jotain kokonaan tekemättä? Mitä lisäisit prosessiin?
10. Onko muuton jälkeen tehty jonkinlaista henkilöstökyselyä muuttoon liittyen?
  - 10.1. KYLLÄ: minkälaisia asioita kartoitettiin?

### **Uudelleensijoittumiseen liittyvien palveluiden potentiaalin tunnistaminen:**

11. Minkälaisia ulkopuolisia palveluntuottajia prosessissa käytettiin?
  - 11.1. Oliko muuttoprosessissanne mukana toimitilavälittäjä, joka edusti tilan omistajaa?

- 11.1.1. KYLLÄ: Oliko prosessissa useita välittäjiä? Olitteko itse yhteydessä välittäjään vai välittäjä teihin? Minkälaiseksi koitte toimitilavälittäjältä saamanne palvelun? Miksi? Ongelmia tai epäkohtia välittäjän palvelussa?
- 11.2. Muuttoprosessia suunnitellessanne, olitteko tietoisia, että myös vuokralaisille tarjotaan muuttoon ja toimitilan etsimiseen liittyviä asiantuntijapalveluita (joissa toimeksiantaja on vuokralainen, ei tilan omistaja)
  - 11.2.1. KYLLÄ: Käyttittekö prosessissanne kyseisiä palveluita?
  - 11.2.2. KYLLÄ: Miksi? Minkälaista **lisäarvoa** koitte konsultin tuovan prosessiin? Alkuperäinen tilatarve vs. lopullinen tilatarve? Vuokranantajan ensimmäinen tarjous vs. lopullinen tarjous?
  - 11.2.3. EI: Mikä oli keskeisin syy, miksi päätitte olla käyttämättä palvelua?
12. Mitä/minkälaisia ulkopuolisia palveluita olisitte mahdollisesti kaivanneet?
13. Missä muuttoprosessiin liittyvissä asioissa ulkopuolinen asiantuntija olisi voinut auttaa?
  - 13.1. Jos ei vastauksia, viittaa aiemmin kerrottuihin haasteisiin, olisiko voinut auttaa niissä?
  - 13.2. Minkälaisesta avusta olisitte valmiita maksamaan?
  - 13.3. Minkälaisia hyötyjä luulette että ulkopuolisesta avusta voisi olla?

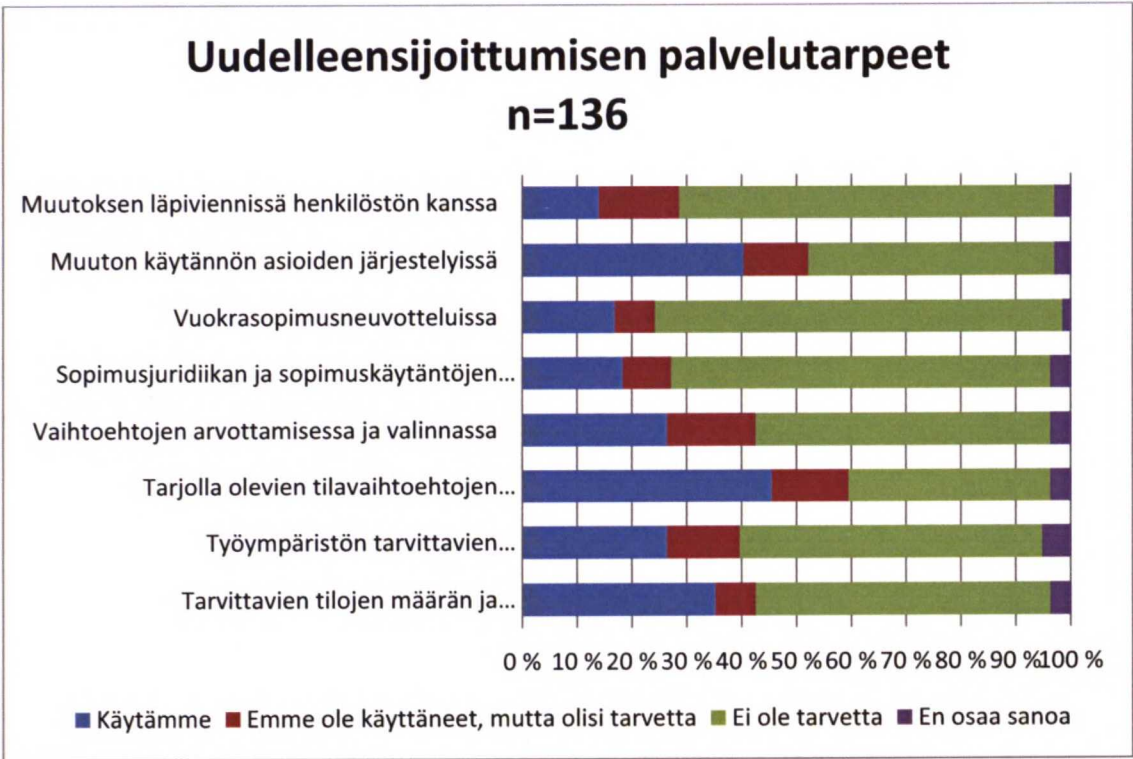


Atlantassa haastatellut vuokralaisedustuksen asiantuntijat

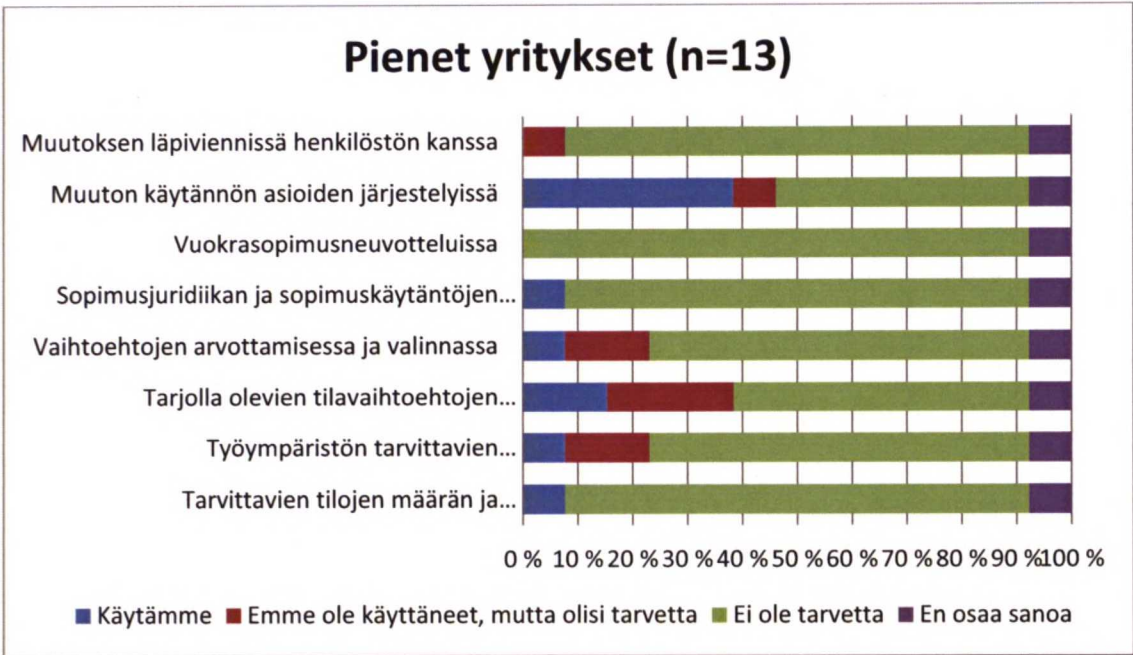
Nimi	Nimike	Yritys
Gregg Metcalf	Vice President	Jones Lang LaSalle Americas
Ken Ashley	Senior Director	Cushman & Wakefield of Georgia
Jodi Selvey	Senior Vice President	Colliers Atlanta
Jeff Kelley	Senior Vice President	Colliers Atlanta

Preferenssiaineiston analysointi

1. Uudelleensijoittumisen palvelutarpeet (koko aineisto)



2. Yrityksen koko





## Keskikokoiset yritykset (n=45)



## Suuret yritykset (n=75)



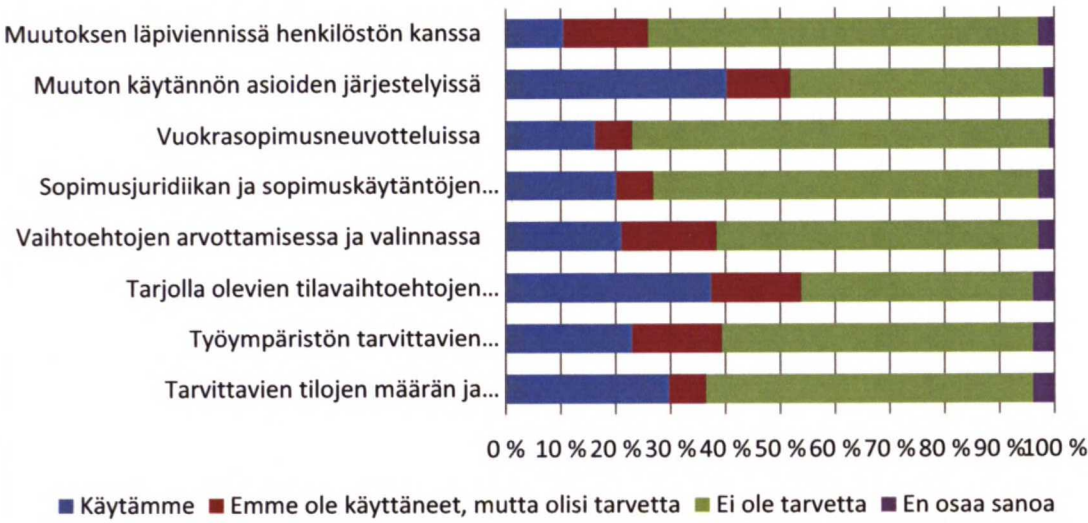
Tässä pienellä yrityksellä tarkoitetaan alle 50 henkilöä työllistävää, keskisuurella 51-299 henkilöä työllistävää ja suurella yli 300 henkilöä työllistävää yritystä.

### 3. Julkisen ja yksityisen sektorin yritykset

#### Julkisen sektorin yritykset (n=32)



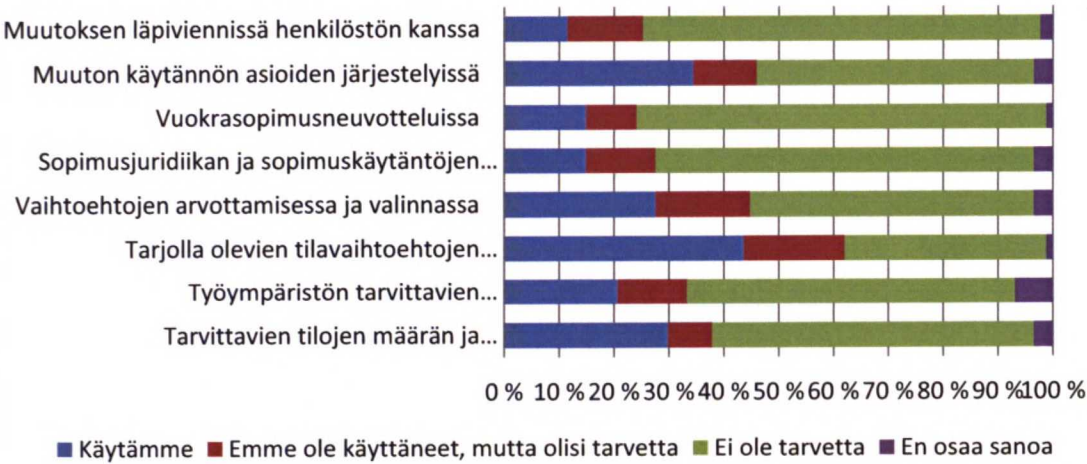
#### Yksityisen sektorin yritykset (n=104)



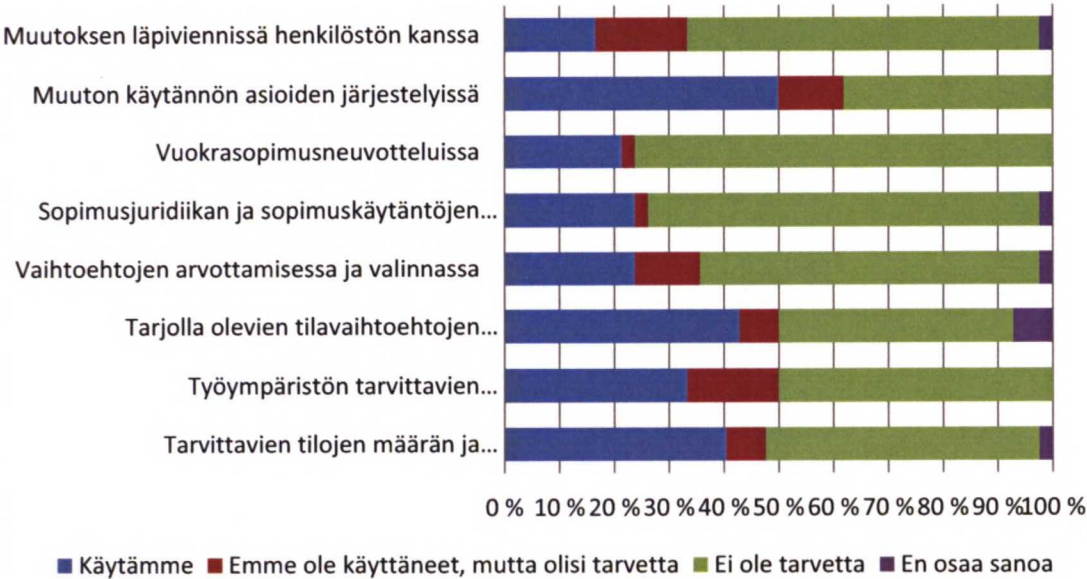


#### 4. Kotimaiset ja kansainväliset yritykset

### Kotimaan markkinoilla toimivat yritykset (n=87)



### Kansainvälisesti toimivat yritykset (n=42)



## Porterin viiden voiman malli vuokralaisedustuspalveluista

### Tarjontapuolen neuvotteluvoima (Heikko)

- Kysyntää vähemmän kuin tarjontaa
- Ulkoistaminen ja asiantuntijapalveluiden käyttäminen ei vielä yleistä Suomen markkinoilla, joten konsultit joutuvat myymään palveluaan aina uudestaan

### Korvaavien palveluiden uhka (Vahva)

- Toimitilavälityksen perinteinen rooli erittäin vahva ja vakiintunut
- Omistajien tarjoamat palvelut kasvussa
- Tunnettujen omistajien ja rakennuttajien helpompaa saada asiakkaat omaan palveluputkeensa kuin konsulttien
- Asiakkaat näkevät vuokralaisedustuksen ohuena palveluna, jonka lisäarvoa on vaikea tunnistaa, joten kysyntä saattaa pysyä pienenä ja korvaavat palvelut jopa vahvistaa asemaansa

### Kilpailu alalla (Heikko)

- Suuri osa toimeksiannoista tulee konsulteille kansainvälisestä verkostosta, jolloin suoraanista kilpailua ei niiden osalta ole
- Globaalin tason kilpailu heijastuu Suomen sopimuksiin
- Pienet markkinat, vähän toimijoita
- Erityisesti tarjouskilpailuissa konsulttien välillä tiukka hintakilpailu

### Uusien tarjoajien uhka (Heikko)

- Arkkitehti- ja sisustussuunnittelutoimistot voivat periaatteessa laajentaa toimintaansa vuokralaisedustukseen
- Pienille toimijoille markkinarako kotimaisten yritysten osalta
- Pienien tarjoajien ammattitaito ja verkostot saattavat olla heikompaa kuin suurten, vakiintuneiden yritysten osaaminen
- Nykyisillä suurilla toimijoilla vahva kansainvälinen verkosto, josta toimeksiannot saadaan

### Kysyntäpuolen neuvotteluvoima (Keskivahva)

- Konsultteja kiinnostavia suuria yrityksiä vähän Suomen markkinoilla
- Neuvotteluvoima riippuu yrityksen koosta, suuremmalla yrityksellä parempi neuvotteluvoima



Vuokralaisedustuspalvelut kansainvälisesti

	Suomi	Itävalta	Atlanta, Yhdysvallat
Merkittävyys	Erittäin pieni markkina, 50-60 toimeksiantoa vuositain	Kasvava markkina ja selkeästi yleistynvä palvelu	95-98 % uusista vuokrasopimuksista tehdään vuokralaisedustuksen kautta
Palvelun fokus	Tilanetsintä ja sopimusneuvottelut	Muutos- ja projektinjohtaminen	Vuokrasopimusneuvottelut, verkostot, kiinteistöalan ammattitaito
Palkkion maksaja	Ihanteena vuokralainen, käytännöt vielä sekavat	Vuokralainen	Vuokranantajat
Asiakkaiden profilointi	Kansainväliset suuret asiakkaat	Keskisuuret ja suuret asiakkaat, myös pienempiä yrityksiä	Käytännössä kaikki uudet vuokrasopimukset tehdään vuokralaisedustuksen kautta. Vain erittäin suuret ja erittäin pienet toimijat palvelun ulkopuolella
Lisäarvo	Tilanetsintä	Projektinjohto	Yhteistyöverkostot, ammattitaito ja osaaminen
Yksinoikeus	Kyllä	Kyllä	Kyllä